


3 1761 11729772 1



Digitized by the Internet Archive
in 2023 with funding from
University of Toronto

<https://archive.org/details/31761117297721>



Military Police Complaints Commission of Canada

2005-2006
Estimates

Part III – Report on Plans and Priorities

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of:

Part I – The Government Expense Plan provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

Part II – The Main Estimates directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

Part III – Departmental Expenditure Plans, which is divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organisation's main priorities by strategic outcome(s), program activity(s) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are usually tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(4).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

Supplementary Estimates directly support an *Appropriation Act*. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in early November and a final document in early March. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services Canada, 2005

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: www.tbs-sct.gc.ca

Available through your local bookseller or by mail from
Canadian Government Publishing
Public Works and Government Services Canada
Ottawa (Ontario)
K1A 0S5

Telephone: (613) 941-5995
Fax: (613) 954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Orders only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Internet: <http://publications.gc.ca>

Catalogue No.: BT31-2/2006-III-64
ISBN 0-660-62783-3

Military Police Complaints Commission of Canada



2005-2006
Estimates

Report on Plans and Priorities

Approved

A handwritten signature in black ink, appearing to read "W. Graham".

The Honourable William Graham, P.C., M.P.
Minister of National Defence



TABLE OF CONTENTS

SECTION I: OVERVIEW	1
Chairperson's Message.....	1
Summary Information.....	3
Priorities, Plans and Performance Monitoring	5
 SECTION II: ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITIES BY STRATEGIC OUTCOME	 11
Strategic Outcome 1: Ensure Cases are Reviewed Fairly And Expeditiously	11
Strategic Outcome 2: Create and Maintain Effective Communications — Externally With Stakeholders and Internally With Employees	12
Strategic Outcome 3: Management Practices are Enhanced.....	14
 SECTION III: SUPPLEMENTARY INFORMATION	 15
Management Representation Statement.....	15
Organizational Chart August 2003	16
Organizational Chart June 2004	19
Table 1: Departmental Planned Spending and FTEs.....	20
Table 2: Net Cost of Department.....	21

SECTION I: OVERVIEW

CHAIRPERSON'S MESSAGE

The upcoming 2005-2006 fiscal year will be the sixth full year of operation for the Military Police Complaints Commission of Canada (the Complaints Commission). Last fiscal year was a year of significant change. Management restructured the organization and realigned the delivery systems, achieving remarkable results. We eliminated 10 full-time equivalents (FTEs), reducing our staff by 47 per cent, increased operational efficiencies, introduced economies for a total overall cost savings of \$800K, which represents over 20% of our total program resource allocation.

The challenge now is to continue to deliver the Complaints Commission's mandate in an effective manner while at the same time to work toward establishing a more knowledgeable, cohesive and harmonious workforce.

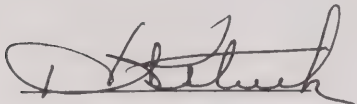
To further support the delivery of its mandate, the Complaints Commission has refined two of its strategic outcomes that deal with the fair and expeditious review of cases, and creating and maintaining more effective internal as well as external communication. Greater emphasis will be placed on performance measurement in order for results to be tracked and adjustments to be made as required.

As part of ongoing efforts to improve performance, we have also developed a new strategic outcome. We have decided to stress the enhancement of our management practices. This will primarily involve incorporating risk management more extensively into our corporate culture. An internal audit policy and plan will address the adequacy of our management framework and the stewardship exercised over our resources.

The Complaints Commission continually strives to improve its internal and external communication with employees and stakeholders. We want to ensure that clear, relevant information is readily available and easily accessible. To that end, a communication review is underway to help identify opportunities for improvement regarding communication processes and practices. Through this review and the subsequent communication management plan that will be developed, the Complaints Commission will be able to continue to strengthen its relationships with stakeholders, further reinforcing the unique and important role it plays within the national defence community.

In terms of human resources, the Complaints Commission must continue to build a workplace of choice for its current and future employees. We will create a learning environment where our employees will be challenged by the work that they do and will be encouraged to both improve current skill sets and acquire new skills.

While the structure of the Complaints Commission and the level of resources available have changed significantly over the last year, the commitment to provide effective civilian oversight of the Military Police still remains our primary objective. To that end, the Complaints Commission looks forward to continuing to support the professionalism of the military police and the quality of Canada's military justice system.

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'H. Kostuck', written over a horizontal line.

Henry Kostuck
Acting Chairperson

SUMMARY INFORMATION

Mandate

Reason for Existence – the Complaints Commission was created by Parliament to ensure independent, impartial, thorough and expeditious consideration of complaints about the conduct of the Canadian Forces Military Police and of complaints of interference with Military Police investigations.

By carrying out this mandate and promoting the principles of integrity, fairness and transparency, the Complaints Commission contributes to the professionalism of the Military Police, helping to ensure Canada's military justice system continues to enjoy the confidence of the Canadian Forces, the Department of National Defence and all Canadians.

The Complaints Commission delivers its program as a result of being largely funded through operating expenditures. The Complaints Commission is a quasi-judicial tribunal, and it reports to Parliament on its activities through the Minister of National Defence.

The Complaints Commission formulates recommendations based on the findings of its reviews and investigations of complaints. Although not binding, if the authority responsible for dealing with these recommendations does not act on them, the reasons for not acting must be provided to the Chairperson and the Minister of National Defence.

While the Chairperson's recommendations may result in the censuring of the conduct of those who are the subject of a complaint, they are directed first and foremost at correcting any systemic problems that may have played a part in allowing the situation that gave rise to a complaint in the first instance.

The Complaints Commission does not act as an advocate for either side in the complaint process. Its role is to inquire into complaints independently and impartially and to arrive at objective findings and recommendations based on the information provided by complainants, the subjects of complaints, witnesses and others who may assist in uncovering the truth concerning the events being investigated.

Financial Resources

2005-2006	2006-2007	2007-2008
\$4,176	\$4,176	\$4,176

Human Resources

2005-2006	2006-2007	2007-2008
17 FTEs	17 FTEs	17 FTEs

Departmental Priorities and Plans

	Type	Planned Spending		
		2005-2006	2006-2007	2007-2008
Strategic Outcome 1: Ensure Cases are Reviewed Fairly and Expeditiously				
Review the effectiveness of the case management process, including the environment in which it operates.	previous and ongoing	\$100,000	\$75,000	
Improve the efficiency of the case management process.	previous and ongoing	\$75,000	\$75,000	\$75,000
Develop performance measurements for the case management process.	previous and ongoing	\$65,000	\$75,000	
Strategic Outcome 2: Create and Maintain Effective Communications — Externally With Stakeholders and Internally With Employees				
Evaluate the overall effectiveness of the external communication program.	previous and ongoing	\$100,000		
Continue to enhance and expand the delivery of information to stakeholders.	previous and ongoing	\$75,000	\$75,000	\$75,000
Cultivate collaborative and harmonious working relationships within the organization.	previous and ongoing	\$60,000	\$60,000	\$60,000
Strategic Outcome 3: Management Practices are Enhanced				
Implement a risk management strategy.	new	\$30,000	\$30,000	\$30,000
Improve resource stewardship.	new	\$40,000	\$40,000	\$40,000

PRIORITIES, PLANS AND PERFORMANCE MONITORING

Operating Environment

The planning process presents a number of challenges to the Complaints Commission, primarily with regard to the number, complexity and nature of the complaints received. The following is intended to provide some context regarding planning for and fulfilling the Complaints Commission's operational requirements.

Number and Complexity of Complaints and Investigations

It is impossible to predict how many complaints will be made over the planning period, how many complainants will ask the Complaints Commission to review the investigation of their complaint or how many complaints will be deemed to be in the public interest, thereby leading to a more costly public interest investigation or hearing by the Complaints Commission.

Moreover, planning expenditures for the Complaints Commission must also take into consideration unusual expenses that may be associated with its investigations. While one case may involve interviewing two or three people in a single location, another could involve interviewing more than a dozen individuals who are deployed at several sites across the country.

Similarly, while some relatively straightforward cases can be dealt with in a matter of weeks, other investigations can involve reviewing hundreds of pages of documentary evidence and extensive interview notes and may take several months to complete. In fact, the cost of an extensive, public interest investigation can exceed \$200,000.

Reports of public interest investigations, as well as summaries of complaints that have been reviewed and/or monitored by the Complaints Commission, are available on its Web site at http://www.mpcc-cppm.gc.ca/300/300_e.html.

Implementation of Modern Management Practices

The Complaints Commission continues to move forward with the implementation of its action plan that was developed in 2004-2005. To that end, as stated under Strategic Outcome 3 on the previous page, it will be focusing on developing and implementing modern management practices in conjunction with the government's Management Accountability Framework initiative. In turn, the strategic plan will be updated in the early part of the 2005-2006 fiscal year.

Performance Measurement

One important measure of performance is the Complaints Commission's ability to deal with cases in a timely manner. In this area, it is important to note that the Chairperson cannot issue a final report in a given case until the appropriate authority within the military or defence hierarchy has provided a response to the Chairperson's interim report. Thus, to a considerable extent, the Complaints Commission's ability to ensure that cases are resolved in a timely manner is dependent upon the co-operation and collaboration of others.

For this and other reasons, although it is independent of the Department of National Defence and the Canadian Forces, the Complaints Commission places a premium on maintaining a good working relationship and regular consultations with the Chief of the Defence Staff, the Canadian Forces Provost Marshal and other stakeholders in a mutual effort to avoid unnecessary delays. Although the Complaints Commission must maintain its independence, it need not be isolated, and the Complaints Commission is committed to operating in as collegial and co-operative a manner as is consistent with its legislated mandate.

Human Resources

In terms of being an employer of choice, the Complaints Commission is enhancing the quality of its work environment to further build knowledgeable and efficient staff that is better able to meet its mandate throughout the year. To that end, individual learning plans have been formalized together with a monitoring system to ensure employees are advancing toward their stated goals. As well, the Complaints Commission will be developing a learning policy and a related framework to guide the professional development of its staff.

A key risk for all organizations is the potential departure of employees. Therefore, it is essential for the Complaints Commission to ensure that corporate memory is captured and that it continues to both assess its staffing contingencies and review succession planning measures to better ensure effective and efficient service delivery.

Strategic Outcome 1: Ensure cases are reviewed fairly and expeditiously**Required Resources**

2005-2006

\$3,816

FTEs: 13

Required Resources

2006-2007

\$3,816

FTEs: 13

Required Resources

2007-2008

\$3,816

FTEs: 13

Priorities

- Review the effectiveness of the case management process, including the environment in which it operates.
- Improve the efficiency of the case management process.
- Develop performance measurements for the case management process.

Plans

- Complete a detailed review of the case management process by identifying, prioritizing and resolving the challenges that need to be overcome to improve the quality and timeliness of services.
- Implement quality assurance practices.
- Introduce an informal resolution framework.
- Implement best practices based on internal and external consultations.
- Improve the knowledge, capabilities, commitment and satisfaction of the workforce.
- Design and implement best practices for the informal resolution process.
- Implement a performance measurement framework.

Performance Monitoring

- Ensure that an effective contingency plan is in place in order for the Complaints Commission to be in a position to deal with a significant increase in the number of complaints.
- Monitor and evaluate feedback from clients and stakeholders on the reports of investigations and reviews prepared and submitted by the Chairperson.
- Monitor and evaluate feedback from complainants and the subjects of complaints as well as issues related to complaints.

- Follow-up on the Public Service Commission Employee Survey benchmark results by conducting a follow-up employee survey to measure improvements.
- Evaluate the handling of all cases against the timelines and outputs required under the performance management framework.

Strategic Outcome 2: Create and maintain effective communications — externally with stakeholders and internally with employees

Required Resources

2005-2006

\$360

FTEs: 4

Required Resources

2006-2007

\$360

FTEs: 4

Required Resources

2007-2008

\$360

FTEs: 4

Priorities

- Evaluate the overall effectiveness of the external communication program.
- Continue to enhance and expand the delivery of information to stakeholders.
- Cultivate collaborative and harmonious working relationships within the organization.

Plans

- Complete an independent external review of the communication program.
- Based on the results of the communication review, develop a new strategic communications plan and make the necessary adjustments to communication processes and products.
- Pursue visits and presentations to Military Police, other members of the Canadian Forces and other stakeholders such as the Family Resources Centres.
- Continue to enhance the Web site to provide access to more comprehensive information on the Complaints Commission and the complaints process.
- Continue to work with employees and their representatives to enhance the quality of internal communications.
- Develop an Employee Guide.
- Develop and implement a learning policy as well as a rewards and recognition program.

Performance Monitoring

- Use the monitoring and data-gathering mechanisms developed within the strategic communications plan to monitor awareness of the Complaints Commission and its activities within the Department of National Defence, the Canadian Forces and Canadian Forces Military Police, and the Canadian public.
- Monitor and evaluate feedback from presentations, exchanges with clients and stakeholders, and reports.
- Monitor traffic and usage patterns on the Complaints Commission's Web site.
- Meet regularly with Union representatives to discuss issues and progress made regarding working relationships within the organization.
- Follow-up on the Public Service Commission Employee Survey benchmark results by conducting a follow-up employee survey to measure improvements.

Strategic Outcome 3: Management practices are enhanced

Planned Spending

2005-2006

\$*

FTEs*

Planned Spending

2006-2007

\$*

FTEs*

Planned Spending

2007-2008

\$*

FTEs*

* Enhanced management practices is equally shared across the organization. As a result, the resources were allocated between the first two strategic outcomes.

Priorities

- Implement a risk management strategy.
- Improve resource stewardship.

Plans

- Develop and implement an integrated risk management framework that incorporates risk and tolerance into strategic and operational planning.
- Implement the recently developed internal audit policy and plan and conduct risk-based audits accordingly.
- Continue to develop and implement modern management practices in conjunction with the government's Management Accountability Framework initiative.
- Explore further opportunities for partnering and outsourcing to increase cost effectiveness.

Performance Monitoring

- Review annually the extent to which risk management has been incorporated into strategic and operational planning.
- Review annually internal audit activities and the extent to which they address the areas of greatest risk to the Complaints Commission.
- Review annually the progress made toward the development and implementation of modern management practices.
- Review partnering arrangements to measure cost effectiveness and to identify opportunities for further savings.

SECTION II: ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITIES BY STRATEGIC OUTCOME

STRATEGIC OUTCOME 1: ENSURE CASES ARE REVIEWED FAIRLY AND EXPEDITIOUSLY

The Complaints Commission has two program activities – operations and legal. The Operations section is responsible to monitor and review complaints on the conduct of military police members and to investigate complaints of interference with military police investigations. The Legal section is responsible for providing legal opinions on any matters of interest to the Complaints Commission, legal analysis of reports and for advising and representing the Complaints Commission on public interest investigations and hearings as well as on 5-year legislative review issues.

Realization of the strategic outcome depends on the combined success of both activities. Early in 2005-2006, the Complaints Commission intends to merge these two activities into one activity. The resource allocation set out above reflects the combined resources of both activities.

The Complaints Commission has identified the following three priorities to enable it to handle complaints and issue reports in a fair and expeditious manner.

- Review the effectiveness of the case management process, including the environment in which it operates.
- Improve the efficiency of the case management process.
- Develop performance measurement for the case management process.

Priority 1: Review the effectiveness of the case management process, including the environment in which it operates.

Planned Activities	Expected Results/Timelines
1. Complete a detailed review of the case management process by identifying, prioritizing and resolving the challenges that need to be overcome to improve the quality and timeliness of services.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ More effective and efficient case management process — third quarter of fiscal year 2005-2006. <ul style="list-style-type: none"> ● Improved client satisfaction ● Cases processed more expeditiously
2. Implement quality assurance practices.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ More efficient monitoring of the case management process and improved client satisfaction — final quarter of 2005-2006.
3. Introduce an informal resolution framework.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Suitable cases processed more expeditiously and to the satisfaction of all parties involved— over the course of fiscal year 2005-2006.

Priority 2: Improve the efficiency of the case management process.

Planned Activities	Expected Results/Timelines
1. Implement best practices based on internal and external consultations.	➤ Improved client satisfaction and internal and external working relationships— addressed equally over the next three fiscal years.
2. Improve the knowledge, capabilities, commitment and satisfaction of the workforce.	➤ A more knowledgeable and experienced workforce operating in a workplace of choice — addressed equally over the next three fiscal years.
3. Design and implement best practices for the informal resolution process.	➤ More effective and efficient case management process— addressed equally over the next three fiscal years. <ul style="list-style-type: none"> ● Improved client satisfaction and internal and external working relationships.

Priority 3: Develop performance measurements for the case management process.

Planned Activities	Expected Results/Timelines
1. Implement a performance measurement framework.	➤ Clearly identified and effective targets and measures in place — first two quarters of 2006-2007.

STRATEGIC OUTCOME 2: CREATE AND MAINTAIN EFFECTIVE COMMUNICATIONS — EXTERNALLY WITH STAKEHOLDERS AND INTERNALLY WITH EMPLOYEES

Regarding increasing the effectiveness of its external and internal communications, the Complaints Commission has identified three priorities.

- Evaluate the overall effectiveness of the external communication program.
- Continue to enhance and expand the delivery of information to stakeholders.
- Cultivate collaborative and harmonious working relationships within the organization.

Priority 1: Evaluate the overall effectiveness of the external communication program.

Planned Activities	Expected Results/Timelines
1. Complete an independent external review of the communication program.	➤ Identified opportunities for improvement and related communication management plan in place — end of the first quarter 2005-2006.
2. Based on the results of the communication review, develop a new strategic communications plan and make the necessary adjustments to communication processes and products.	➤ Enhanced awareness of the role/mandate and a communication approach that is focused on client needs — end of the third quarter 2005-2006.

Priority 2: Continue to enhance and expand the delivery of information to stakeholders.

Planned Activities	Expected Results/Timelines
1. Pursue visits and presentations to Military Police, other members of the Canadian Forces and other stakeholders such as the Family Resources Centres.	➤ Enhanced awareness of role/mandate and a potential reduction in the number of complaints — addressed equally over the next three fiscal years.
2. Continue to enhance the Web site to provide access to more comprehensive information on the Complaints Commission and the complaints process.	➤ Enhanced awareness of role/mandate and a potential reduction in the number of complaints — addressed equally over the next three fiscal years.

Priority 3: Cultivate collaborative and harmonious working relationships within the organization.

Planned Activities	Expected Results/Timelines
1. Continue to work with employees and their representatives to enhance the quality of internal communications.	➤ Improved day-to-day operations and quality of outputs and an enhanced workplace of choice — addressed equally over the next three fiscal years.
2. Develop an Employee Guide.	➤ Increased understanding of the Complaints Commission's mandate and objectives, its policies and procedures and staff's related roles and responsibilities — addressed equally over the next three fiscal years.
3. Develop and implement a learning policy as well as a rewards and recognition program.	➤ Well-trained, motivated and committed workforce whose efforts are appropriately acknowledged — addressed equally over the next three fiscal years.

STRATEGIC OUTCOME 3: MANAGEMENT PRACTICES ARE ENHANCED

Aside from continuing to enhance overall performance measurement and management, the Complaints Commission has established the following two priorities regarding sound management practices.

- Implement a risk management strategy.
- Improve resource stewardship.

Priority 1: Implement a risk management strategy.

Planned Activities	Expected Results/Timelines
1. Develop and implement an integrated risk management framework that incorporates risk and tolerance into strategic and operational planning.	➤ Integrated risk management framework — addressed equally over the next three fiscal years.
2. Implement the recently developed internal audit policy and plan and conduct risk-based audits accordingly.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Enhanced corporate performance — addressed equally over the next three fiscal years. ➤ Effectively completed risk-based audits in accordance with audit policy and integrated risk management framework. — addressed equally over the next three fiscal years.

Priority 2: Improve resource stewardship.

Planned Activities	Expected Results/Timelines
1. Continue to develop and implement modern management practices in conjunction with the government's Management Accountability Framework initiative.	➤ Improved management practices — addressed equally over the next three fiscal years.
2. Explore further opportunities for partnering and outsourcing to increase cost effectiveness.	➤ Increased cost efficiencies and savings — addressed equally over the next three fiscal years.

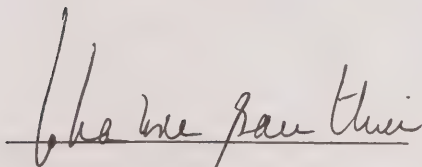
SECTION III: SUPPLEMENTARY INFORMATION

MANAGEMENT REPRESENTATION STATEMENT

I submit for tabling in Parliament, the 2005-06 Report on Plans and Priorities (RPP) for the Military Police Complaints Commission of Canada.

This document has been prepared based on the reporting principles contained in the *Guide to the preparation of Part III of the Estimates: Reports on Plans and Priorities*.

- It adheres to the specific reporting requirements outlined in the TBS guidance;
- It is based on the department's approved accountability structure as reflected in its MRRS;
- It presents consistent, comprehensive and accurate information;
- It provides a basis of accountability for the results achieved with the resources and authorities entrusted to it; and
- It reports finances based on approved planning spending numbers from the Treasury Board Secretariat in the RPP.



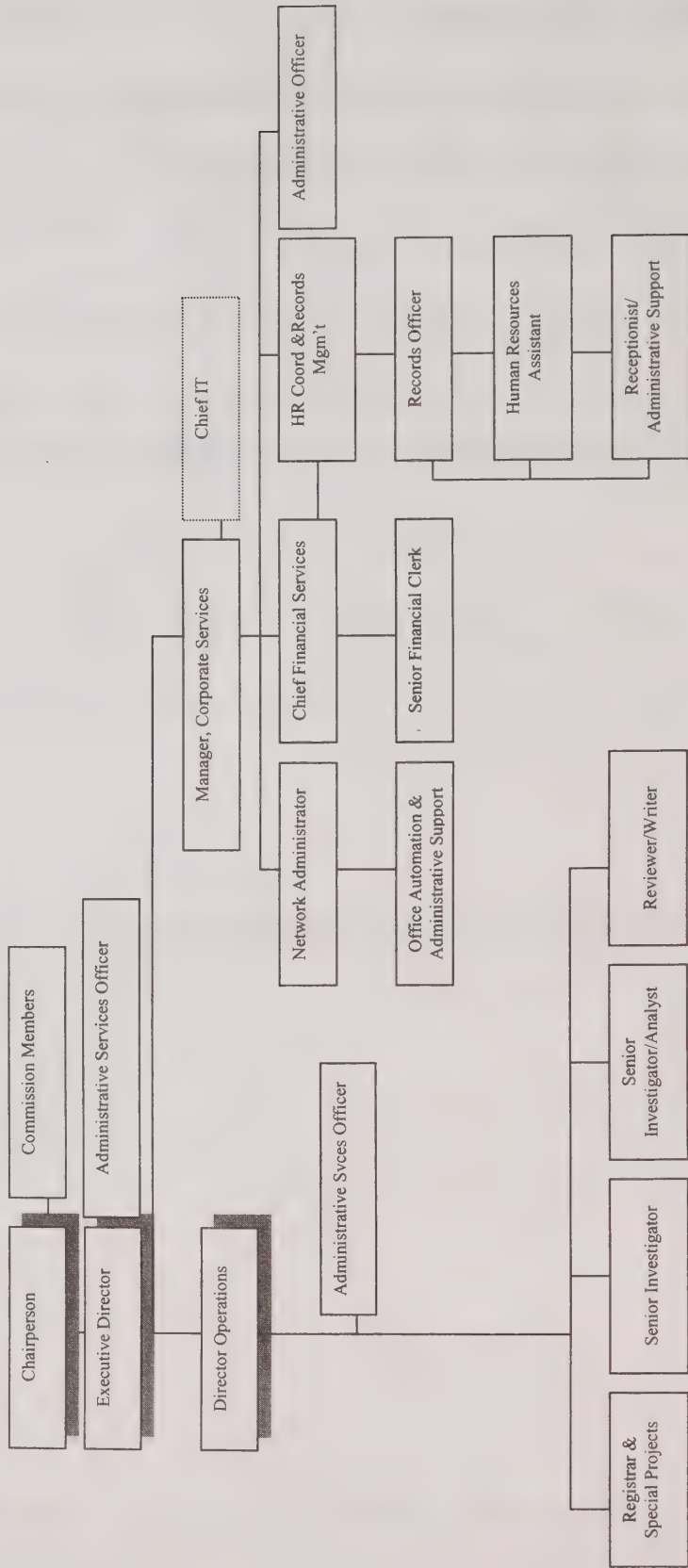
Johanne Gauthier
General Counsel and Secretary

Date: 2005. 02. 25

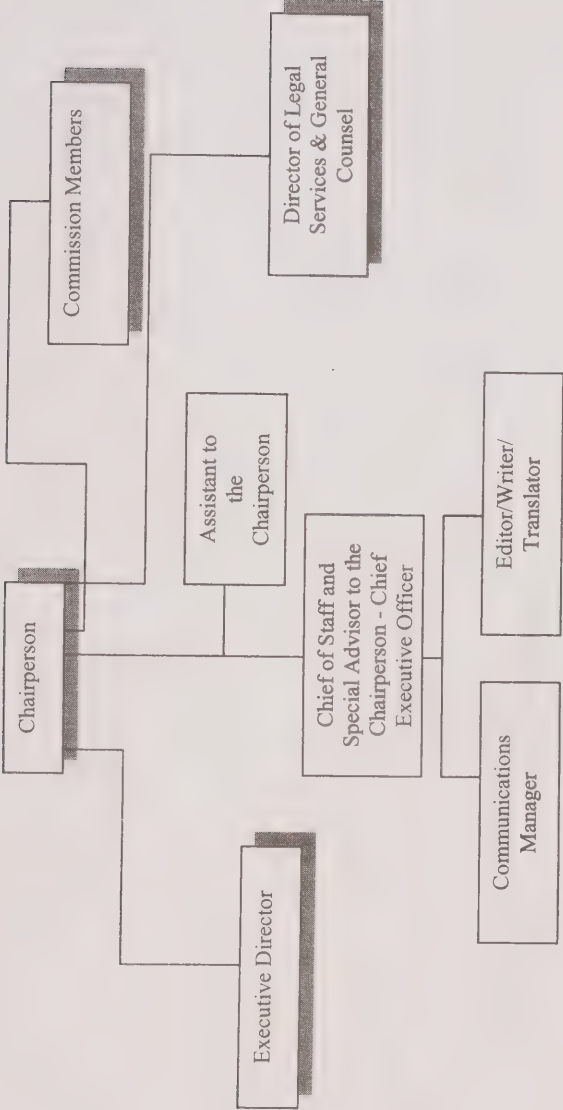
The following organizational charts represent the Complaints Commission before and after the significant reorganization and realignment.

ORGANIZATIONAL CHART AUGUST 2003

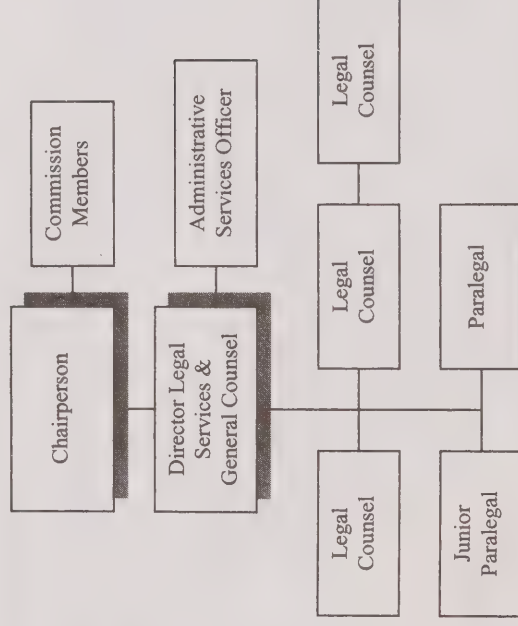
Operations' and Corporate Services' Organizational Chart 2003



Chairperson's Organizational Chart 2003



Legal Services' Organizational Chart 2003



ORGANIZATIONAL CHART JUNE 2004

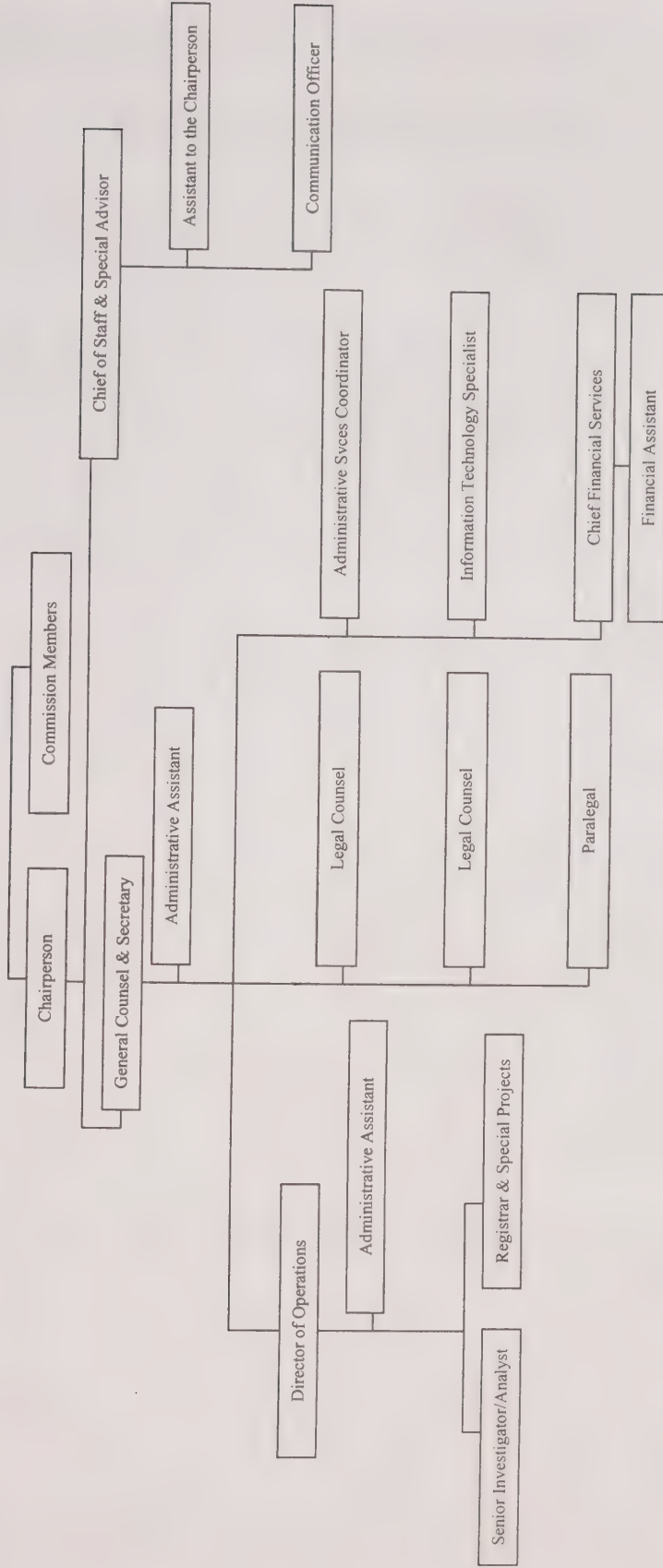


TABLE 1: DEPARTMENTAL PLANNED SPENDING AND FTEs

The following table outlines the planned spending for the Complaints Commission over the next three fiscal years. The spending will be divided between two of the Complaints Commission's program activities. Operations will operate with a budget of \$2,447, while Legal Services' budget will be \$1,729 over the next three fiscal years.

(\$ thousands)	Forecast Spending 2004- 2005	Planned Spending 2005- 2006**	Planned Spending 2006- 2007**	Planned Spending 2007- 2008**
Operations	2,070	2,447	2,447	2,447
Legal Services	2,141	1,729	1,729	1,729
Budgetary Main Estimates	4,211	4,176	4,176	4,176
Less: Respendable revenue	-			
Total Main Estimates	4,211	4,176	4,176	4,176
<i>Adjustments:</i>				
Projected lapse	-1,061			
Budget Announcements:				
Procurement Savings		-10		
Other:				
TB Vote 15	20			
Employee Benefit Plan	4			
<i>Total Adjustments</i>	24	-10		
Total Planned Spending	3,174*	4,166	4,176	4,176
Plus: Cost of services received without charge	154	153	153	153
Net cost of department	3,328	4,319	4,329	4,329
Full Time Equivalents	17	17	17	17

* The forecast spending reflects the best estimate of cash expenditures in 2004-2005

** Steps are underway to reduce resource requirements significantly over the planned spending periods.

TABLE 2: NET COST OF DEPARTMENT

(\$ thousands)	Total
Net Planned Spending	4,166
<i>Plus: Services Received without Charge</i>	
Accommodation provided by Public Works and Government Services Canada	-
Contributions covering employers' share of employees' insurance premiums and expenditures paid by TBS	153
Worker's compensation coverage provided by Human Resources Canada	-
Salary and associated expenditures of legal services provided by Justice Canada	-
	153
<i>Less: Non-responsible Revenue</i>	-
2005-2006 Net cost of the Department	4,319

TABLEAU 2 : COÛT NET DU PROGRAMME

(en milliers de dollars)		
Dépenses prévues nettes		4 166
<i>Plus : Services reçus sans frais</i>		
Locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	-	
Contributions représentant les cotisations patronales au Régime d'assurance-chômage et dépenses payées par le SCT	153	
Indemnisation des accidents du travail (Ressources Humaines Canada)	-	
Rémunération et dépenses afférentes (services juridiques fournis par le ministère de la Justice	-	
<i>Moins : recettes non disponibles</i>		153
Coût net du programme pour 2005-2006		4 319
Total		

Le tableau suivant donne un aperçu des dépenses prévues pour la Commission au cours des trois prochains exercices financiers. Les dépenses seront réparties entre deux des activités de programme de la Commission. Les Opérations disposeront d'un budget de 2 447 000 \$ et les Services juridiques de 1 729 000 \$ au cours des trois prochains exercices financiers.

TABEAU 1 : PRÉVISIONS – DÉPENSES MINISTÉRIELLES ET ETP

Dépenses	(en milliers de dollars)		
	2004-2005	2005-2006	2006-2007
Opérations	2 070	2 447	2 447
Services juridiques	2 141	1 729	1 729

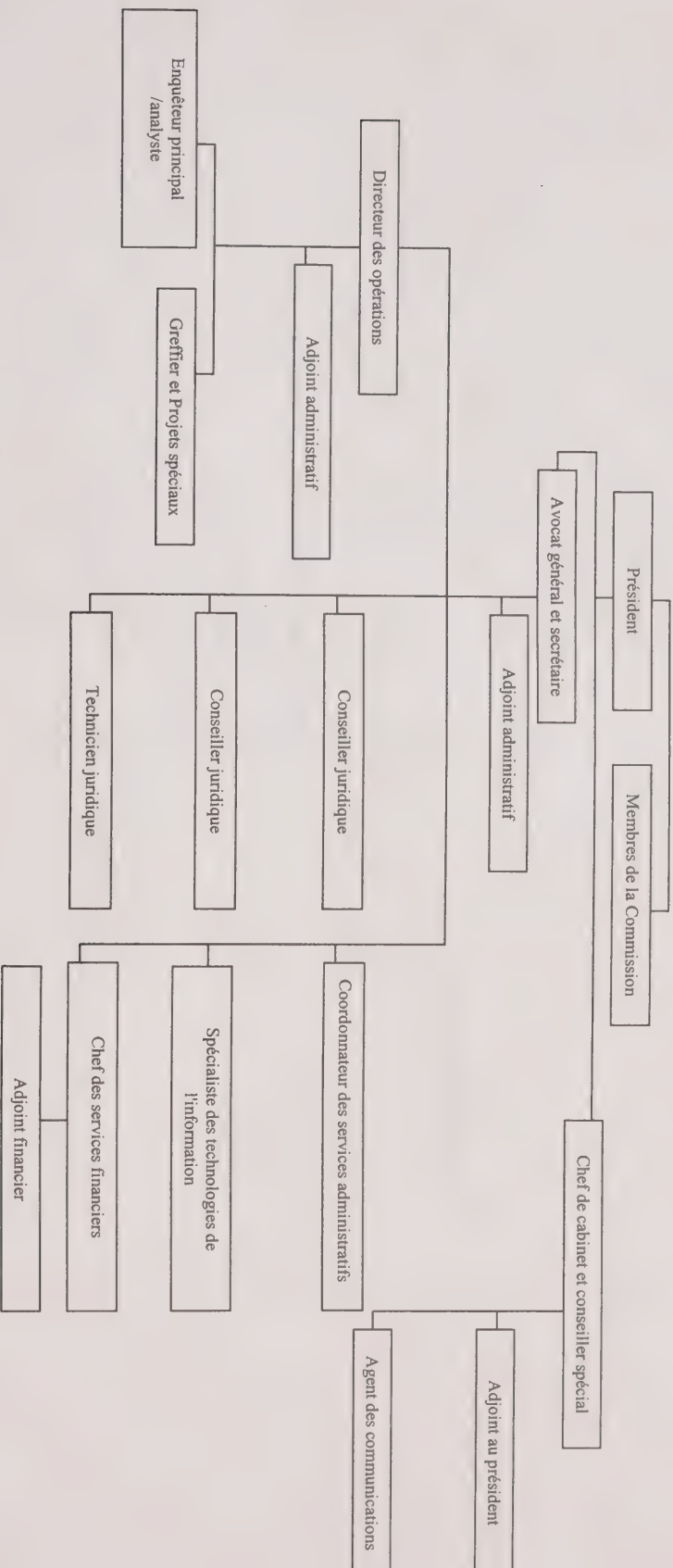
Budget principal des dépenses	4 211	4 176	4 176
Moins : Recettes disponibles	-		
Budget total des dépenses	4 211	4 176	4 176
Ajustements :			
Péremption prévue	- 1 061		
Amorces du budget :			
Eparques pour les acquisitions		- 10	
Autre :			
Crédit 15 du CT	20		
Régime d'avantages sociaux	4		
Total des ajustements	24	- 10	

Dépenses projetées totales	3 174*	4 166	4 176
Plus : Coût des services reçus sans frais	154	153	153
Coût net du programme	3 328	4 319	4 329
Équivalents temps plein	17	17	17

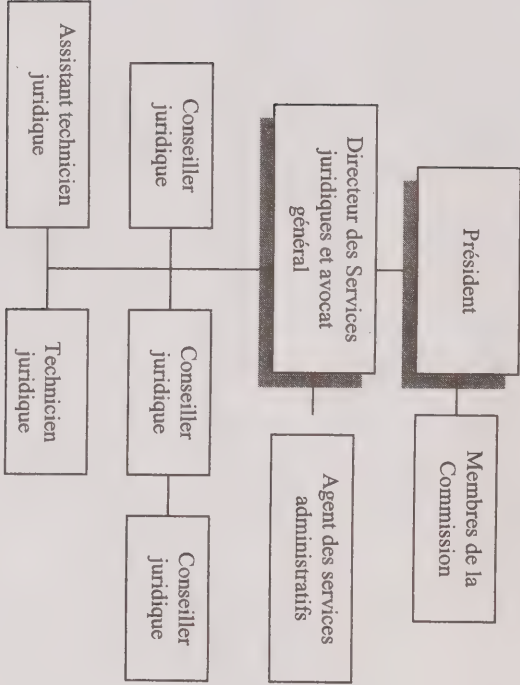
* Les dépenses prévues correspondent aux meilleures prévisions des décaissements (2004-2005)

** Des mesures pour réduire considérablement les ressources nécessaires au cours des périodes de dépenses ont été prises.

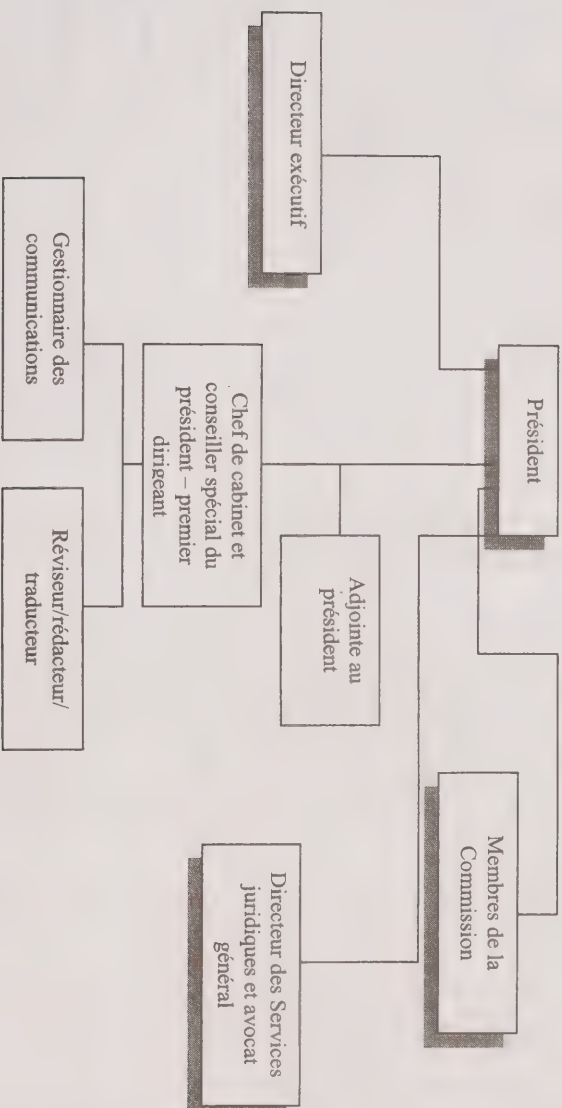
ORGANIGRAMME – JUIN 2004



Services juridiques – Organigramme de 2003



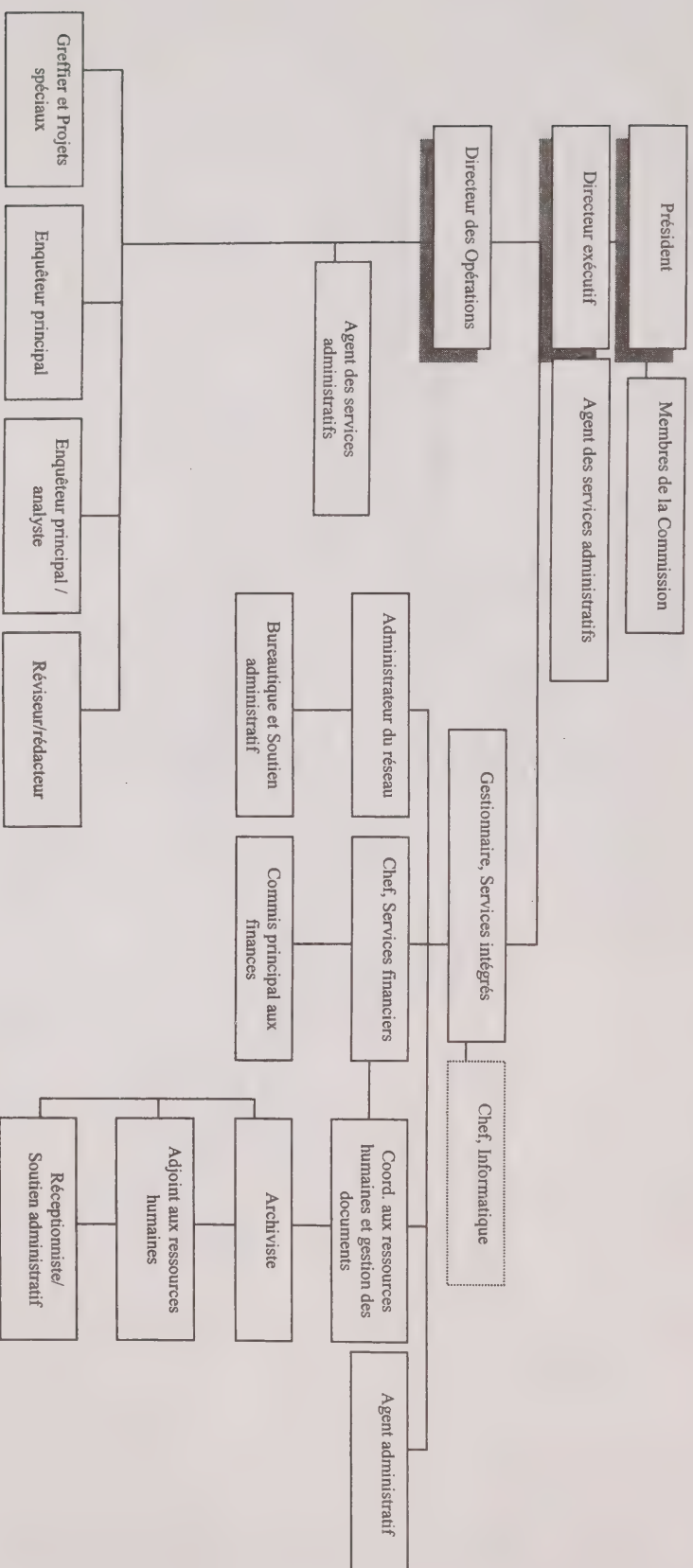
Président – Organigramme de 2003



Les organigrammes qui suivent donnent une idée de la structure de la Commission avant et après les importantes démarches de réorganisation et de remaniement

ORGANIGRAMME – AOÛT 2003

Opérations et Services intégrés – Organigramme de 2003



SECTION III : RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES

DÉCLARATION DE LA DIRECTION

J'ai l'honneur de soumettre, en vue de son dépôt au Parlement, le Rapport sur les plans et les priorités de 2005-2006 de la Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire du Canada.

Ce document a été préparé en fonction des principes de reddition de comptes contenu dans le Guide pour la préparation de la partie III du Budget des dépenses : Rapport sur les plans et priorités.

➤ Il est conforme aux exigences particulières de reddition de comptes décrites dans les lignes directrices du SCT.

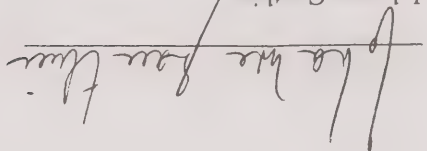
➤ Il est fondé sur la structure de responsabilisation approuvée du ministère, telle qu'elle est indiquée dans sa Structure des ressources et des résultats de gestion.

➤ Il présente des renseignements uniformes, complets, équilibrés et précis.

➤ Il offre un modèle de responsabilisation pour les résultats atteints avec les ressources et les autorités allouées.

➤ Il fait état des sommes qui ont été allouées en fonction des dépenses prévues approuvées par le Secrétariat du Conseil du Trésor selon le RPP.

Johanne Gauthier
Avocate générale et secrétaire



Date : 2005.02.25

RÉSULTAT STRATÉGIQUE 3 : AMÉLIORATION DES PRATIQUES DE GESTION

En plus de continuer à renforcer la gestion et la mesure du rendement global, la Commission a retenu les deux priorités suivantes pour ce qui concerne de saines pratiques de gestion.

- Mettre en œuvre une stratégie de gestion du risque.
- Bonifier l'intendance des ressources.

Priorité 1 : Mettre en œuvre une stratégie de gestion du risque

Activités prévues		Résultats escomptés/échéances	
1.	Elaborer et mettre en œuvre un cadre de gestion intégré du risque qui incorpore le risque et la tolérance à la planification stratégique et opérationnelle	➤ Cadre de gestion intégrée du risque – la démarche s'étalera sur les trois prochaines années financières	
2.	Mettre en œuvre la politique et le plan de vérification interne récemment mis au point et procéder à des vérifications axées sur le risque qui y soient conformes	➤ Amélioration du rendement général – la démarche s'étalera sur les trois prochaines années financières ➤ Parachèvement des vérifications fondées sur le risque en conformité avec la politique de vérification et le cadre de gestion intégrée du risque – la démarche s'étalera sur les trois prochaines années financières.	

Priorité 2 : Bonifier l'intendance des ressources

Activités prévues		Résultats escomptés/échéances	
1.	Poursuivre l'élaboration et la mise en œuvre de pratiques de gestion moderne qui s'inscrivent dans le cadre gouvernemental de gestion et de responsabilisation	➤ Meilleures pratiques de gestion – la démarche s'étalera sur les trois prochaines années financières.	
2.	Explorer d'autres possibilités de partenariat et d'impartition dans le but d'améliorer le rapport coût-efficacité	➤ Amélioration au chapitre du rapport coût-efficacité et des économies – la démarche s'étalera sur les trois prochaines années financières.	

Priorité 3 : Cultiver des relations de travail axées sur la collaboration et l'harmonie au sein de l'organisation

Activités prévues		Résultats escomptés/échéances
1. Continuer à collaborer avec les employés et avec leurs représentants à l'amélioration de la qualité des communications internes	➤ Amélioration des opérations quotidiennes et de la qualité des extrants et milieu de travail de plus en plus privilégié – la démarche s'étalera sur les trois prochaines années financières	
2. Préparer un Guide à l'intention des employés	➤ Meilleure compréhension du mandat, des objectifs, des politiques et des procédures de la Commission, et des rôles et responsabilités afférentes du personnel – la démarche s'étalera sur les trois prochaines années financières	
3. Concevoir et mettre en place une politique d'apprentissage, de même qu'un programme de récompenses et de reconnaissance du mérite	➤ Efficacité bien formée, motivée et déterminée dont les efforts sont adéquatement reconnus – la démarche s'étalera sur les trois prochaines années financières	

Priorité 1 : Évaluer l'efficacité globale du programme des communications externes

Activités prévues		Résultats escomptés/échéances
1. Effectuer un examen externe indépendant du programme des communications		➤ Identification des possibilités d'amélioration et mise en œuvre d'un plan pertinent de gestion des communications – fin du premier trimestre de l'exercice 2005-2006
2. Développer un nouveau plan de communication stratégique et adapter les processus et les produits de communication en fonction des résultats de l'examen des communications		➤ Meilleure sensibilisation au rôle / mandat et approche des communications axée sur les besoins des clients – fin du premier trimestre de l'exercice 2005-2006

Priorité 2 : Continuer à améliorer et à généraliser la prestation de renseignements à l'intention des intervenants

Activités prévues		Résultats escomptés/échéances
1. Continuer à rendre visite et à faire des présentations aux membres de la Police militaire, aux autres membres des Forces canadiennes et aux divers intervenants tels les responsables des Centres de ressources pour les familles des militaires		➤ Meilleure sensibilisation au rôle / mandat et réduction possible du nombre de plaintes – l'activité s'étalera sur les trois prochaines années financières
2. Continuer à améliorer le site Web pour garantir l'accessibilité à des renseignements exhaustifs relatifs à la Commission et au processus de traitement des plaintes		➤ Meilleure sensibilisation au rôle / mandat et réduction possible du nombre de plaintes – l'activité s'étalera sur les trois prochaines années financières

Priorité 2 : Améliorer l'efficacité du processus de gestion des cas

Activités prévues	Résultats escomptés/échéances
1. Adopter des pratiques exemplaires à la suite de consultations internes et externes	➤ Amélioration de la satisfaction des clients et des relations à l'interne et à l'externe – l'activité s'étalera sur les trois prochaines années financières
2. Améliorer les connaissances, les capacités, le dévouement et la satisfaction des employés	➤ Effectif plus averti et plus expérimenté évoluant dans un milieu de travail de choix – l'activité s'étalera sur les trois prochaines années financières
3. Concevoir et adopter des pratiques exemplaires au regard du processus de règlement informel	➤ Efficacité et efficacité accrues du processus de gestion des cas – l'activité s'étalera sur les trois prochaines années financières ● Amélioration de la satisfaction des clients et des relations à l'interne et à l'externe

Priorité 3 : Elaborer des mesures de rendement pour le processus de gestion des cas

Activités prévues	Résultats escomptés/échéances
1. Mettre en place un cadre de mesure de rendement	➤ Adoption d'objectifs et de mesures de précis – deux premiers trimestres de l'exercice 2006-2007

RÉSULTAT STRATÉGIQUE 2 : ÉTABLISSEMENT/MAINTIEN DE COMMUNICATIONS EFFICACES (À L'EXTERNE AVEC LES INTERVENANTS ET À L'INTERNE AVEC LES EMPLOYÉS)

La Commission a cerné trois priorités qui devraient l'aider à améliorer l'efficacité de ses communications externes et internes :

- Évaluer l'efficacité globale du programme des communications externes.
- Continuer à améliorer et à généraliser la prestation de renseignements à l'intention des intervenants.
- Cultiver des relations de travail axées sur la collaboration et l'harmonie au sein de l'organisation.

SECTION II : ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME – PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE

RÉSULTAT STRATÉGIQUE 1 : EXAMEN ÉQUITABLE ET RAPIDE DES CAS

Les activités de programme de la Commission sont réparties entre deux pôles : les Opérations et les Services juridiques. Les Opérations surveillent et révisent les plaintes portant sur la conduite de policiers militaires et font enquête sur les plaintes d'ingérence dans les enquêtes de la police militaire. Les Services juridiques fournissent des avis juridiques sur toute question présentant un intérêt pour la Commission, procèdent aux analyses juridiques des rapports ainsi que conseillent et représentent la Commission lors des audiences, des enquêtes d'intérêt public et dans le cadre de l'examen législatif quinquennal.

L'atteinte de l'objectif stratégique dépend du succès combiné des deux types d'activités. La Commission entend procéder à une fusion de ces activités au début de l'exercice 2005-2006. La répartition des ressources figurant ci-dessus est fonction des ressources prévues pour les deux types d'activités.

Selon la Commission, les trois priorités qui suivent devraient l'aider à traiter les plaintes et à produire des rapports rapidement et de manière équitable.

➤ Examiner l'efficacité du processus de gestion des cas (y compris le milieu dans lequel il prend place).

➤ Améliorer l'efficacité du processus de gestion des cas.

➤ Elaborer des mesures de rendement pour le processus de gestion des cas.

Priorité 1 : Examiner l'efficacité du processus de gestion des cas (y compris le milieu dans lequel il prend place)

Activités prévues		Résultats escomptés/échecs	
1. Effectuer un examen détaillé du processus de gestion des cas en cernant, en priorisant et en réglant les problèmes qui empêchent d'améliorer la qualité et le caractère opportun des services	➤	<ul style="list-style-type: none"> ● Meilleure satisfaction des clients ● Traitement plus rapide des cas 	➤ Efficacité et efficacité accrues du processus de gestion des cas – troisième trimestre de l'exercice 2005-2006 ➤ Contrôle plus efficace du processus de gestion des cas et meilleure satisfaction des clients – dernier trimestre de 2005-2006
2. Adopter des pratiques en matière d'assurance de la qualité	➤		➤ Traitement plus rapide des cas appropriés à la satisfaction de toutes les parties intéressées – au cours de l'exercice 2005-2006
3. Mettre en place un cadre de règlement informel des plaintes	➤		

Surveillance du rendement

- Explorer d'autres possibilités de partenariat et d'impartition dans le but d'améliorer le rapport coût-efficacité.
- Etablir sur une base annuelle mesure on a intégré la gestion du risque à la planification stratégique et opérationnelle.
- Etudier annuellement les activités de vérification interne et déterminer dans quelle mesure elles ont porté sur les domaines présentant le plus de risque pour la Commission.
- Examiner sur une base annuelle les progrès réalisés en matière d'élaboration et de mise en œuvre de pratiques de gestion moderne.
- Revoir les mécanismes de partenariat dans le but d'établir le rapport coût-efficacité et de cerner les possibilités d'autres économies.

- Concevoir et mettre en place une politique d'apprentissage, de même qu'un programme de récompenses et de reconnaissance du mérite.

Surveillance du rendement

- Recourir aux mécanismes de contrôle et de collecte des données élaborés dans le cadre du plan stratégique des communications pour évaluer la sensibilisation à la Commission et à ses activités au sein du ministère de la Défense nationale, des Forces canadiennes, de la Police militaire et de la population du Canada.

- Contrôler et évaluer les réactions suite aux présentations, aux échanges avec les clients et les intervenants et aux rapports.

- Surveiller l'achalandage dans le site Web de la Commission et les profils d'utilisation.
- Rencontrer régulièrement les représentants syndicaux pour discuter des enjeux et des progrès réalisés relativement aux relations de travail au sein de l'organisation.

- Assurer le suivi des résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux en effectuant un deuxième sondage auprès des employés pour quantifier les progrès.

Résultat stratégique 3 : Amélioration des pratiques de gestion

Dépenses prévues	Dépenses prévues	Dépenses prévues
2005-2006	2006-2007	2007-2008
\$*	\$*	\$*
ETP*	ETP*	ETP*

* Toutes les composantes de l'organisation sont parties prenantes à la démarche (meilleures pratiques de gestion). Par conséquent, les ressources ont été réparties entre les deux premiers résultats stratégiques.

Priorités

- Mettre en oeuvre une stratégie de gestion du risque.
- Bonifier l'intendance des ressources.

Plans

- Elaborer et mettre en oeuvre un cadre de gestion intégrée du risque qui incorpore le risque et la tolérance à la planification stratégique et opérationnelle.
- Mettre en oeuvre la politique et le plan de vérification interne récemment mis au point et procéder à des vérifications axées sur le risque qui y soient conformes.
- Poursuivre l'élaboration et la mise en oeuvre de pratiques de gestion moderne qui s'inscrivent dans le cadre gouvernemental de gestion et de responsabilisation.

- Examiner et évaluer les commentaires formulés par les plaignants et les personnes visées par les plaintes ainsi que les enjeux pertinents à celles-ci.
- Assurer le suivi des résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux en effectuant un deuxième sondage auprès des employés pour quantifier les progrès.
- Évaluer le traitement de tous les cas en fonction des échéances et des extraits requis par le cadre de gestion du rendement.

Résultat stratégique 2 : Établissement/maintien de communications efficaces (à l'externe avec les intervenants et à l'interne avec les employés)

Ressources nécessaires	Ressources nécessaires	Ressources nécessaires
2005-2006	2006-2007	2007-2008
360 000 \$	360 000 \$	360 000 \$
ETP : 4	ETP : 4	ETP : 4

Priorités

- Évaluer l'efficacité globale du programme des communications externes.
- Continuer à améliorer et à généraliser la prestation de renseignements à l'intention des intervenants.
- Cultiver des relations de travail axées sur la collaboration et l'harmonie au sein de l'organisation.

Plans

- Effectuer un examen externe indépendant du programme des communications.
- Développer un nouveau plan de communication stratégique et adapter les processus et les produits de communication en fonction des résultats de l'examen des communications.
- Continuer à rendre visite et à faire des présentations aux membres de la police militaire, aux autres membres des Forces canadiennes et aux divers intervenants tels les responsables des Centres de ressources pour les familles des militaires.
- Continuer à améliorer le site Web pour garantir l'accessibilité à des renseignements exhaustifs concernant la Commission et le processus de traitement des plaintes.
- Continuer à collaborer avec les employés et avec leurs représentants à l'amélioration de la qualité des communications internes.
- Préparer un Guide à l'intention des employés.

Résultat stratégique 1 : Examen équitable et rapide des cas

Ressources nécessaires	Ressources nécessaires	Ressources nécessaires
2005-2006	2006-2007	2007-2008
3 816 000 \$	3 816 000 \$	3 816 000 \$
ETP : 13	ETP : 13	ETP : 13

Priorités

- Examiner l'efficacité du processus de gestion des cas (y compris du milieu dans lequel il prend place).

- Améliorer l'efficacité du processus de gestion des cas.

- Elaborer des mesures de rendement pour le processus de gestion des cas.

Plans

- Effectuer un examen détaillé du processus de gestion des cas en certain, en priorisant et en réglant les problèmes qui empêchent d'améliorer la qualité et le caractère opportun des services.

- Adopter des pratiques en matière d'assurance de la qualité.

- Mettre en place un cadre de règlement informel des plaintes.

- Adopter des pratiques exemplaires à la suite de consultations internes et externes.

- Améliorer les connaissances, les capacités, le dévouement et la satisfaction des employés.

- Concevoir et adopter des pratiques exemplaires quant au processus de règlement informel.

- Mettre en place un cadre de mesure du rendement.

Surveillance du rendement

- S'assurer qu'on dispose d'un plan d'urgence efficace pour que la Commission soit à même de composer avec une augmentation importante du nombre de plaintes.
- Examiner et évaluer les commentaires formulés par les clients et les intervenants après lecture des rapports faisant suite aux enquêtes et aux révisions préparées et soumis par le président.

Toutes les organisations doivent composer avec un risque incontournable : l'éventuel départ d'employés. Il est dès lors essentiel que la Commission s'efforce de conserver sa mémoire institutionnelle et, cela étant, qu'elle continue à évaluer les divers facteurs entrant en ligne de compte dans sa dotation en personnel et qu'elle revoie les mesures entourant la planification de la relève et ce, pour mieux garantir une prestation efficace et efficiente des services.

Désireuse d'être un employeur de choix, la Commission s'efforce d'améliorer la qualité de son milieu de travail, de la sorte, elle disposera d'un effectif toujours mieux informé et compétent et de plus en plus apte à respecter son mandat. À cette fin, on a adopté officiellement des plans d'apprentissage individuel et un système de contrôle qui aideront les employés à s'orienter vers les objectifs qu'ils se sont fixés. De même, la Commission entend élaborer une politique d'apprentissage et un cadre afférent pour aiguiller le perfectionnement professionnel de ses employés.

Ressources humaines

Pour cette raison, entre autres, et pour éviter les retards inutiles, la Commission accorde la plus haute importance au maintien de bonnes relations de travail et à la tenue de consultations régulières avec le chef d'état-major de la Défense, le grand prévôt des Forces canadiennes et d'autres intervenants, même si elle constitue un organisme indépendant du ministère de la Défense nationale et des Forces canadiennes. Bien que la Commission se doive de préserver son indépendance, elle est déterminée à ne pas agir isolément mais mise plutôt sur la collégialité et la coopération tout en respectant le mandat dont elle est investie de par la loi.

Une autre importante mesure du rendement de la Commission réside dans la capacité, pour celle-ci, d'examiner en temps opportun les cas dont elle est saisie. À ce sujet, il importe de souligner que le président ne peut communiquer son rapport final dans une affaire donnée avant d'avoir reçu, de l'autorité concernée de l'organisation militaire ou du ministère de la Défense nationale, une réponse à son rapport intermédiaire. Ainsi, la rapidité avec laquelle la Commission règle les plaintes qui lui sont soumises dépend, dans une large mesure, de la coopération d'autres personnes.

Mesure du rendement

PRIORITÉS, PLANS ET SURVEILLANCE DU RENDEMENT

Environnement opérationnel

Le processus de planification pose un certain nombre de défis à la Commission, surtout pour ce qui touche au nombre, à la complexité et à la nature des plaintes reçues. Les renseignements présentés ci-dessous devraient donner une idée du contexte au sein duquel on planifie les besoins opérationnels de la Commission et on y satisfait.

Nombre et complexité des plaintes et des enquêtes

Il est impossible de prédire le nombre de plaintes qui seront déposées pendant la période de planification, le nombre de plaignants qui demanderont à la Commission d'examiner l'enquête entourant leur plainte, ou le nombre de plaintes d'intérêt public, ces dernières nécessitant la tenue d'une enquête ou d'une audience publique (démarche plus coûteuse). Lors de la planification des dépenses de la Commission, on doit tenir compte des frais inhabituels auxquels certaines enquêtes peuvent donner lieu. Dans certains cas, il peut arriver que l'on doive interviewer seulement deux ou trois personnes vivant dans une même localité, mais d'autres dossiers peuvent exiger qu'on interroge plus d'une douzaine de personnes disséminées un peu partout au pays.

De même, certains dossiers relativement simples peuvent être traités en quelques semaines alors que d'autres peuvent nécessiter l'examen de centaines de pages de documents et de notes d'entrevues approfondies, de sorte qu'il faut compter plusieurs mois pour traiter l'affaire. Le coût d'une enquête exhaustive d'intérêt public peut être supérieur à 200 000 \$.

On peut consulter, dans notre site Internet, les rapports d'enquêtes d'intérêt public de même que les résumés des plaintes examinées et surveillées par la Commission (http://www.mppc-cppm.gc.ca/300/300_f.html).

Mise en œuvre de pratiques de gestion moderne

La Commission continue à progresser dans la mise en œuvre de son plan d'action élaboré en 2004-2005. Dans cette optique, comme on l'a précisé ci-dessus sous la rubrique Résultat stratégique 3, elle mettra l'accent sur l'élaboration et l'adoption de pratiques de gestion moderne qui s'inspireront du Cadre de gestion et de responsabilisation du gouvernement. Pour sa part, le plan stratégique sera mis à jour au début de l'année financière 2005-2006.

Plans et priorités ministériels

Dépenses prévues		Type		Résultat stratégique 1 : Examen équitable et rapide des cas			
				2005-2006	2006-2007	2007-2008	
Examiner l'efficacité	Démarche	antérieure	et en cours	100 000 \$	75 000 \$		
du processus de gestion des cas (y compris le milieu dans lequel il prend place)							
Améliorer l'efficacité du processus de gestion des cas	Démarche	antérieure	et en cours	75 000 \$	75 000 \$	75 000 \$	
Elaborer des mesures de rendement pour le processus de gestion des cas	Démarche	antérieure	et en cours	65 000 \$	75 000 \$		
Résultat stratégique 2 : Établissement/maintien de communications efficaces (à l'externe avec les intervenants et à l'interne avec les employés)							
Évaluer l'efficacité globale du programme des communications externes	Démarche	antérieure	et en cours	100 000 \$			
Continuer à améliorer et à généraliser la prestation de renseignements à l'intention des intervenants	Démarche	antérieure	et en cours	75 000 \$	75 000 \$	75 000 \$	
Cultiver des relations de travail axées sur la collaboration et l'harmonie au sein de l'organisation	Démarche	antérieure	et en cours	60 000 \$	60 000 \$	60 000 \$	
Résultat stratégique 3 : Amélioration des pratiques de gestion							
Mettre en œuvre une stratégie de gestion du risque	Nouvelle	démarche		30 000 \$	30 000 \$	30 000 \$	
Bonifier l'abondance des ressources	Nouvelle	démarche		40 000 \$	40 000 \$	40 000 \$	

INFORMATION SOMMAIRE

Mandat

Raison d'être – La Commission a été créée par le Parlement pour assurer un examen indépendant, impartial, approfondi et rapide des plaintes pour inconduite déposées contre des membres de la police militaire des Forces canadiennes, et des plaintes d'ingérence dans des enquêtes de la police militaire.

En s'acquittant de ce mandat et en misant sur les principes d'intégrité, d'équité et de transparence, la Commission contribue au professionnalisme des policiers militaires et aide à soutenir la confiance que les Forces canadiennes, le ministère de la Défense nationale et tous les Canadiens nourrissent à l'égard du système de justice militaire du Canada.

La Commission est en mesure d'appliquer son programme parce qu'elle est financée en grande partie au moyen des dépenses d'exploitation. Organisme quasi judiciaire, elle fait rapport au Parlement par l'entremise du ministre de la Défense nationale.

La Commission formule des recommandations qui reposent sur les conclusions des examens et des enquêtes auxquels les plaintes ont donné lieu. Si elles décident de ne pas donner suite à ses recommandations, les autorités compétentes doivent en fournir les raisons au président et au ministre de la Défense nationale.

Bien que les recommandations du président puissent aboutir à la censure de la conduite des personnes visées par une plainte, elles visent d'abord et avant tout à rectifier des problèmes systémiques d'avoir motivé le dépôt de la plainte.

La Commission n'agit pas à titre de représentant de l'une ou l'autre des parties. Son rôle consiste plutôt à mener une enquête indépendante et impartiale pour en arriver à des conclusions et à des recommandations objectives fondées sur les renseignements obtenus des plaignants, des personnes visées par la plainte, des témoins et des autres personnes pouvant aider à découvrir la vérité au sujet des événements faisant l'objet de l'enquête.

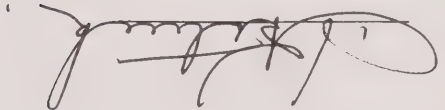
Ressources financières

2005-2006	4 176 000 \$	2006-2007	4 176 000 \$	2007-2008	4 176 000 \$
-----------	--------------	-----------	--------------	-----------	--------------

Ressources humaines

2005-2006	17 ETP	2006-2007	17 ETP	2007-2008	17 ETP
-----------	--------	-----------	--------	-----------	--------

Si la structure de la Commission et le niveau des ressources disponibles ont subi d'importantes modifications au cours du dernier exercice, notre principal objectif demeure d'assurer une surveillance civile efficace de la Police militaire. La Commission continuera à appuyer le professionnalisme des policiers militaires et la qualité du système de justice militaire du Canada.



Henry Kostuck
Président par intérim

SECTION I : TOUR D'HORIZON

MESSAGE DU PRÉSIDENT

L'année financière qui s'annonce (2005-2006) constituera le sixième exercice complet d'activités pour la Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire du Canada (la Commission). Le dernier exercice s'est assorti d'importants changements. La direction a restructuré l'organisation, remanié ses prestations de services et obtenu des résultats remarquables. Nous avons supprimé 10 équivalents temps plein (ETP), réduit nos effectifs de 47 %, accru les gains d'efficacité opérationnelle et réalisé des économies globales de 800 000 \$, soit plus de 20 % de l'ensemble de notre affectation des ressources de programme.

Désormais, notre défi consiste à continuer à remplir le mandat de la Commission d'une manière efficace tout en faisant en sorte que nos efforts approfondissent leurs connaissances et fassent preuve de plus de cohésion et d'harmonie.

Dans le but de faciliter la réalisation de son mandat, la Commission a peaufiné deux de ses résultats stratégiques axés sur la tenue d'un examen équitable et rapide des cas qui lui sont soumis et sur l'établissement et le maintien des communications internes et externes plus efficaces. Nous nous intéresserons davantage à la mesure du rendement pour être à même de suivre les résultats et de procéder aux changements qui, au besoin, s'imposeront. Dans le cadre des efforts permanents visant à améliorer le rendement, nous avons également adopté un nouveau résultat stratégique : nous avons décidé de mettre l'accent sur l'amélioration de nos pratiques de gestion, ce qui, au premier chef, suppose une intégration plus généralisée de la gestion du risque à notre culture organisationnelle. Le caractère adéquat de notre cadre de gestion et de l'intendance de nos ressources fera l'objet d'un examen qui s'inscrira dans une plan de vérification interne.

La Commission s'emploie constamment à bonifier ses communications internes et externes avec les employés et ses intervenants. Pour nous, il est essentiel de rendre immédiatement accessible une information claire et pertinente. Dans cette optique, nous avons mis en branle un examen des communications qui devrait aider à cerner les possibilités d'amélioration des processus et des pratiques en la matière. En misant sur cet examen et sur le plan de gestion des communications auquel il donnera lieu, la Commission continuera à consolider ses liens avec les intervenants, renforçant du même coup le rôle unique et important qu'elle joue au sein de la communauté de la défense nationale.

Pour ce qui est des ressources humaines, la Commission doit persister dans sa démarche et se doter d'un milieu de travail de choix pour ses employés actuels et futurs. Nous comptons instaurer un contexte d'apprentissage stimulant qui incitera nos employés à améliorer les compétences qu'ils ont acquises et à en acquérir de nouvelles.

TABLE DES MATIERES

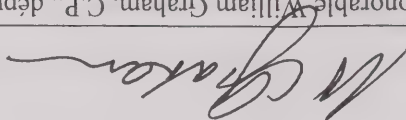
SECTION I : TOUR D'HORIZON	1
Message du président.....	1
Information sommaire.....	3
Priorités, plans et surveillance du rendement	5
SECTION II : ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME – PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE	11
Résultat stratégique 1 : Examen équitab le et rapide des cas	11
Résultat stratégique 2 : Etablissement/maintien de communications efficaces (à l'externe avec les intervenants et à l'interne avec les employés)	12
Résultat stratégique 3 : Amélioration des pratiques de gestion	15
SECTION III : RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES	16
Déclaration de la direction	16
Organigramme – Août 2003.....	17
Organigramme – Juin 2004.....	20
Tableau 1 : Prévisions – Dépenses ministérielles et ETP	21
Tableau 2 : Coût net du programme.....	22

Commission d'examen des plaintes concernant la
police militaire du Canada

Budget des dépenses
2005-2006

Rapport sur les plans et les priorités

Approuvé



L'honorable William Graham, C.P., député
Ministre de la Défense nationale

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du Budget principal des dépenses.

Partie II – Le Budget principal des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1^{er} mars ou avant.

Partie III – Le Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

- 1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principales priorités d'une organisation, et ce, par objectif stratégique, activité de programme et résultats prévus, incluant des liens aux besoins en ressources connexes. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont habituellement déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(4) du Règlement.
- 2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le Budget supplémentaire des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le Budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé deux fois par année, soit un premier document au début novembre et un document final au début mars. Chaque Budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de deux Budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une année donnée. Le Budget des dépenses, de même que le Budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du Canada, représentée par
le Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, 2005

Ce document est disponible en médias substitués sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : www.tbs-sct.gc.ca

En vente chez votre librairie local ou par la poste auprès
des Éditions du gouvernement du Canada
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Ottawa (Ontario)
K1A 0S9

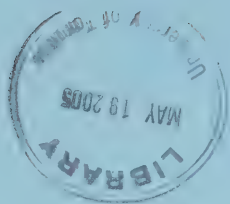
Téléphone : (613) 941-5995
Télécopieur : (613) 954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)
Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)
Internet : <http://publications.gc.ca>
No. de catalogue : B131-2/2006-III-64
ISBN 0-660-62783-3



Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire du Canada

Budget des dépenses
2005-2006

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités





NAFTA Secretariat, Canadian Section

2005-2006
Estimates

Part III – Report on Plans and Priorities

Canada

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of:

Part I – The Government Expense Plan provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

Part II – The Main Estimates directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

Part III – Departmental Expenditure Plans, which is divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organisation's main priorities by strategic outcome(s), program activity(s) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are usually tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(4).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

Supplementary Estimates directly support an *Appropriation Act*. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in early November and a final document in early March. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services Canada, 2005

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: www.tbs-sct.gc.ca

Available through your local bookseller or by mail from
Canadian Government Publishing
Public Works and Government Services Canada
Ottawa (Ontario)
KIA OS5

Telephone: (613) 941-5995
Fax: (613) 954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Orders only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Internet: <http://publications.gc.ca>

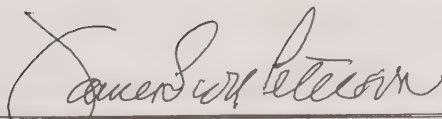
Catalogue No.: BT31-2/2006-III-94
ISBN 0-660-62772-8



NAFTA Secretariat
Secrétariat de l'ALÉNA
Secretariado del TLCAN

2005-2006
Estimates

Report on Plans and Priorities



The Honourable James Scott Peterson
Minister of International Trade

TABLE OF CONTENTS

SECTION 1: OVERVIEW

1.1. MESSAGE OF THE MINISTER.....	1
1.2. DEPARTMENTAL OVERVIEW	2
1.2.1 REASON FOR EXISTENCE	2
1.2.2 MANDATE	2
1.2.3 FINANCIAL RESOURCES	3
1.2.4 HUMAN RESOURCES.....	3
1.3 DEPARTMENTAL PLANS AND PRIORITIES	4
1.3.1 OPERATING ENVIRONMENT	6
1.3.2 INTERNAL AND EXTERNAL FACTORS	6

SECTION 2: ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITIES BY STRATEGIC OUTCOME

2.1 STRATEGIC OUTCOME.....	7
2.2 PROGRAM ACTIVITIES.....	7
2.2.1 ADMINISTRATION OF INTERNATIONAL TRADE DISPUTE SETTLEMENT MECHANISMS.....	7
2.2.1.1 IMPROVED SUPPORT TO PANELS AND COMMITTEES	8
2.2.1.2 UNBIASED AND EQUITABLE ADMINISTRATIVE PROCESS.....	8
2.2.1.3 OPENNESS AND ACCOUNTABILITY.....	8
2.2.1.4 INCREASED NATIONAL AND INTERNATIONAL COLLABORATION	9
2.3 WHAT THE PRIORITIES MEAN FOR CANADIANS	10
2.4 PERFORMANCE MEASUREMENT STRATEGY	10
2.5 KEY PROGRAM	11

SECTION 3: SUPPLEMENTARY INFORMATION

3.1 MANAGEMENT REPRESENTATION STATEMENT	13
3.2 ORGANIZATIONAL INFORMATION	14
3.2.1 OVERVIEW.....	14
3.2.2 RESULTS CHAIN BY STRATEGIC OUTCOME.....	15
3.2.3 INTRODUCTION.....	16
3.2.5 RESPONSIBILITY CHART	17
3.3 FINANCIAL TABLES.....	18
TABLE 1: DEPARTMENTAL PLANNED SPENDING AND FULL TIME EQUIVALENTS	18
TABLE 2: PROGRAM BY ACTIVITY	19
TABLE 3: VOTED AND STATUTORY ITEMS LISTED IN MAIN ESTIMATES.....	19

TABLE 4: NET COST OF DEPARTMENT FOR THE ESTIMATES YEAR	20
TABLE 5: SUMMARY OF CAPITAL SPENDING BY PROGRAM ACTIVITY	20
TABLE 6: SOURCES OF NON-RESPENDABLE REVENUE	20
TABLE 7: RESOURCE REQUIREMENT BY BRANCH OR SECTOR.....	21
SECTION 4: OTHER ITEMS OF INTEREST	
4.1 CORPORATE SERVICES.....	22
4.1.1 OPERATIONAL EFFICIENCY AND EFFECTIVENESS	22
4.1.2 HIGHEST QUALITY OF SERVICE	22
ANNEX A – GUIDING PRINCIPLES	24
ANNEX B – OVERVIEW OF THE NAFTA DISPUTE SETTLEMENT PROVISIONS.....	25
ANNEX C – HOW TO CONTACT US	29

SECTION 1: OVERVIEW

1.1 MESSAGE OF THE MINISTER

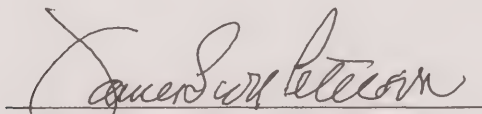
Last year marked an important milestone in North America. It was the 10th anniversary of the coming into effect of the North American Free Trade Agreement (NAFTA), the world's largest free trade area, with a combined GDP of roughly one third of the global total.

There is no doubt in my mind that the NAFTA has been successful for Canada in offering an effective and efficient tool for further enhancing our trade and economic relations with the United States and Mexico. Canada's trade in goods and services with its NAFTA partners nearly doubled since 1994 and reached \$659 billion in 2003.

It is clear that, in the foreseeable future, Canada's economic prosperity will continue to be significantly defined by its success in an increasingly integrated North American market. In this regard, we will continue to identify remaining impediments to trade and investment, and work to eliminate them through the NAFTA.

It is also crucial that we protect the integrity of the NAFTA by ensuring the effective operation of the NAFTA dispute settlement provisions. It is in the three NAFTA countries' best interest to make certain that the NAFTA dispute settlement processes continue to provide an effective means to resolve any trade dispute that may arise in such a large trading relationship. It is equally important that the NAFTA Secretariat, which administers these mechanisms, operates in an efficient manner.

In this context, in 2005-2006, the NAFTA Secretariat, Canadian Section, will focus on increased research support to panels and committees, as well as on information management capacity building and enhanced Internet-based tools for sharing information. These steps will allow it to continue to offer services of increasing quality in the management of international trade dispute settlement in years to come.



The Honourable James Scott Peterson
Minister of International Trade

1.2 DEPARTMENTAL OVERVIEW

1.2.1 Reason for Existence

The Canadian Section of the NAFTA Secretariat has one primary objective: to maintain a high level of impartial and independent service in the administration of the dispute settlement provisions of the North American Free Trade Agreement, pursuant to Article 2002, in order to help preserve the benefits of free trade for all Stakeholders.

1.2.2 Mandate

The mandate of the Secretariat is set out in Article 2002.3 of the NAFTA and reads:

The Secretariat shall:

- (a) provide assistance to the Commission;*
- (b) provide administrative assistance to:*
 - (i) panels and committees established under Chapter Nineteen (Review and Dispute Settlement in Antidumping and Countervailing Duty Matters), in accordance with the procedures established pursuant to Article 1908; and*
 - (ii) panels established under this Chapter, in accordance with procedures established pursuant to Article 2012; and*
- (c) as the Commission may direct:*
 - (i) support the work of other committees and groups established under this Agreement; and*
 - (ii) otherwise facilitate the operation of this Agreement.*

In 1997 and then again in 2002, the Canadian Section's mandate was expanded to include the administration of the dispute settlement processes under the following trade agreements:

- the Canada-Israel Free Trade Agreement (CIFTA);
- the Canada-Chile Free Trade Agreement (CCFTA); and
- the Canada-Costa Rica Free Trade Agreement (CCRFTA).

Legislation governing the work of the Canadian Section is as follows:

- *the North American Free Trade Agreement Implementation Act;*
- *the Special Imports Measures Act;*
- *the Canada-Israel Free Trade Agreement Implementation Act;*
- *the Canada-Chile Free Trade Agreement Implementation Act; and*
- *the Canada-Costa Rica Free Trade Agreement Implementation Act.*

1.2.3 Financial Resources

2005-2006	2006-2007	2007-2008
\$2,956,000	\$2,956,000	\$2,956,000

1.2.4 Human Resources

2005-2006	2006-2007	2007-2008
14 FTEs	14 FTEs	14 FTEs

1.3 DEPARTMENTAL PLANS AND PRIORITIES

The NAFTA Secretariat, Canadian Section, has one business line and therefore, a single strategic outcome to achieve, as shown in Table 1. Priorities associated with this program are described in details in Section 2.

Table 1: Departmental Priorities

Strategic Outcome				
A highly efficient, impartial and rules-based international trade dispute resolution process that benefits Canadian exporters to NAFTA countries, as well as NAFTA country exporters doing business in Canada				
Program Activity				
Administration of international trade dispute settlement mechanisms				
Priorities (Consolidated)¹	Type	Planned Spending¹ (\$ thousands)		
		2005-2006	2006-2007	2007-2008
Improved Support to Panels and Committees	Ongoing	650	650	650
Unbiased and Equitable Administrative Process	Ongoing	599	599	599
Openness and accountability	Ongoing	122	122	122
		Expected Results		
		Performance Indicators²		
		At least 80% of our clients indicating that they were at least fully satisfied with the procedural advice and the relevance, timeliness and quality of information provided to them.		
		At least 80% of clients indicating that they are fully satisfied that the NAFTA Secretariat, Canadian Section, administered the dispute settlement provisions in a manner which ensured an unbiased and equitable administrative process.		
		At least 80% of clients indicating that they are at least fully satisfied with the policies, systems and procedures and that they are relevant, accurate and responsive.		

Table 1: Departmental Priorities (continued)

Priorities (Consolidated) ¹	Type	Planned Spending ¹ (\$ thousands)			Expected Results	Performance Indicators ²
		2005-2006	2006-2007	2007-2008		
Increased national and international collaboration	Ongoing	66	66	66	Increased national and international collaboration.	Participation in, and influence on, national and international joint initiatives in the trade dispute administration areas.
Operational efficiency and effectiveness	Ongoing	736	736	736	Improved management practices and continuous learning	At least 80% of the clients indicating that they are fully satisfied that the NAFTA Secretariat, Canadian Section, administered the dispute settlement provisions in a manner that ensured unbiased administrative processes, equity, security and fairness. Internal Audit exercise and regular updates at management meetings.
Highest Quality of Service	Ongoing	783	783	783	Maintenance of the highest quality of administration to all dispute settlement proceedings.	At least 80% or more of the clients indicating that they are at least fully satisfied with the technical and logistical support provided to them, including scheduling of panel hearings, conference calls, panel meetings. Internal Audit exercise and regular updates at management meetings.
Total Planned Spending		2,956	2,956	2,956		
Full Time Equivalents		14	14	14		

1- Includes Corporate Services

2- See Section 2-4 – Performance Measurement Strategy

1.3.1 OPERATING ENVIRONMENT

The NAFTA Secretariat comprises the Canadian, the United States and the Mexican national sections. Each national section maintains a court-like registry relating to panel and committee proceedings. The involved national sections provide joint administration of panel and committee proceedings and share equally all expenses related to such proceedings. As a result, the national sections have harmonized their registry operations, accounting practices and records management. Additionally, the three national sections have jointly developed and are currently administering the Integrated Registry Information System and the NAFTA Trilateral Web site. In light of this, the Canadian Section's relationship with its counterpart sections in the United States and Mexico is fundamental to its effective performance.

As well, the Canadian Section has an obligation to remain independent of the Government of Canada while still contributing to the achievement of key government management priorities such as Government on-Line (GoL), effective communication with the public, Public Service recruitment and retention, employment equity, and Modern Comptrollership. Applying each initiative requires constant vigilance so that the Canadian Section of the Secretariat continues to be perceived as impartial and operating at arm's length from the government.

1.3.2 INTERNAL AND EXTERNAL FACTORS

As a specialized small agency, the Secretariat constantly faces the risk of losing key employees as few lateral career opportunities exist and as a range of tasks are to be performed by a small number of people. Therefore, constant interaction and leadership is required to make certain that the Secretariat employees acquire new skills while at the same time ensuring that all employees maintain a strong sense of realization and usefulness to the Secretariat. In short, job satisfaction facilitates retention of human resources.

By operating in a tri-national, trilingual, multicultural environment, new initiatives require extensive consultation and negotiation amongst the national sections of the Secretariat before they can be implemented.

SECTION 2: ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITIES BY STRATEGIC OUTCOME

2.1 Strategic Outcome

The NAFTA Secretariat, Canadian Section has a single strategic outcome, which is:

A highly efficient, impartial and rules-based international trade dispute resolution process that benefits Canadian exporters to NAFTA countries, as well as NAFTA country exporters doing business in Canada.

2.2 Program Activities

2.2.1 Administration of International Trade Dispute Settlement Mechanisms

Financial Resources:

2004-2005	2005-2006	2006-2007
\$2,972,000	\$2,956,000	\$2,956,000

Human Resources:

2004-2005	2005-2006	2006-2007
14 FTEs	14 FTEs	14 FTEs

A crucial aspect of the NAFTA is the Chapter 19 dispute settlement mechanism providing for the replacement of judicial review by domestic courts of final determinations in antidumping duty and countervailing duty investigations with binding binational panel reviews. The NAFTA Secretariat was established to administer the dispute settlement provisions of the NAFTA. In light of this, the key program activity of the Secretariat is the administration of international trade dispute resolution mechanisms. Additionally, the second program activity, namely corporate services, is integrated to identify support services to the key program activity (see Section 4). To achieve its strategic outcome through proper administration of its program activities, the NAFTA Secretariat, Canadian Section has established the following priorities:

2.2.1.1 Improved Support to Panels and Committees – the NAFTA Secretariat, Canadian Section’s primary activity is to administer trade dispute in a timely, fairly and effective manner. The major tasks include case management, administrative, technical and logistical support to panels and committees, including the administration of a court-like registry at a level comparable to other registries of superior courts of record in Canada.

To this end, the NAFTA Secretariat Canadian Section will:

- ensure planning and coordinating activities to provide logistical support to all panels and committees (ongoing);
- continue research support to panels and committees in the areas of motions, responses and orders (ongoing); and
- conduct research and analysis in areas of trade dispute resolution mechanisms (ongoing).

2.2.1.2 Unbiased and Equitable Administrative Process – Fundamental to the effectiveness of the NAFTA Secretariat is its independence from the three national governments that are Parties to the Agreement. This independence allows it to offer impartial guidance, accurate information, and timely administrative support to the panels of experts who hear and decide on cases brought before them.

To this end, the NAFTA Secretariat Canadian Section will:

- apply fair and equitable procedural and administrative policies that is governed by the rules and regulations as well as legal principles applicable to the proceedings (ongoing);
- administer a court-like registry for the panel review process (ongoing); and
- ensure compliance by panellists and staff to the Rules of procedures and the Code of Conduct (ongoing).

2.2.1.3 Openness and Accountability – this involves promotion of a corporate culture that ensures transparent management processes and accountability to the NAFTA Free Trade Commission, the Government and the public. As well, providing assistance to the Free Trade Commission in panel selection process and non-

dispute related responsibilities such as participation in the NAFTA Chapter 19 Working Group.

To this end, the Canadian Section will continue to:

- promote the full understanding of Canada's free trade goals and achievements to all levels of government, the private and voluntary sectors, individuals and the media through the provision of effective communications (ongoing);
- ensure ongoing enhancement of the NAFTA Secretariat Web site by adding functionality, as part of our commitment to continually better our services and information offering (ongoing);
- provide timely and accurate financial reporting; and
- participate in the NAFTA Chapter 19 Working Group meetings to influence changes in administrative policies and rules of procedures (ongoing).

2.2.1.4 Increased National and International Collaboration - collaboration with the other national sections in joint administration of panels as well as in joint development of policies and programs aimed at facilitating the operations of the dispute resolution processes is of paramount importance in fulfilling the mandate of the NAFTA Secretariat.

To this end, the Canadian Section will ensure:

- coordination with other national sections and joint policy and procedural frameworks in fulfilling the mandate of the NAFTA Secretariat (ongoing);
- collaboration with the Advisory Committee on Private commercial Disputes in order to incorporate the ADR (Alternative Dispute Resolutions) Web site as part of the NAFTA Trilateral Web site (new priority).
- consultation and liaison with other government and non-governmental organizations to keep abreast of developments in trade agreements and practices in relation with dispute resolution mechanisms (ongoing).

2.3 What the priorities mean for Canadians

The federal government recognizes that trade policy and trade relations are crucially important to the achievement of Canada's economic and social goals. The October 2004 Speech from the Throne identified promotion of trade and investment as one of five pillars that underpin Canada's prosperity. In this regard, the NAFTA is designed to enhance job creation opportunities through exports. The NAFTA's rules-based system provides critical stability and transparency for Canadian business and investors as they continue to seek new opportunities and secure market access abroad.

As one of the world's most active trading nations, Canada benefits immensely from the existence of agreements to govern trade and especially, the resolution of trade disputes. In this regard, rules-based international trade dispute settlement systems are a critical part of Canada's trade policy and trade relations. Canadian businesses can export their products with the knowledge that rules are in place to ensure traded products are treated fairly, and that procedures are in place to settle disputes impartially on the rare occasions when they occur. The Canadian Section's program delivers a service that is an integral part of the prosperity pillar. Therefore, the program activity of the NAFTA Secretariat, Canadian Section serves a public interest by providing a timely, unbiased and inexpensive administration of trade dispute resolution processes.

2.4 Performance Measurement Strategy

In 1994, in conjunction with the Treasury Board Secretariat, the Canadian Section completed a comprehensive benchmark survey of its services and stakeholders satisfaction. At the completion of each panel review, the Canadian Section has been monitoring the satisfaction with its services by requesting that stakeholders complete a monitoring questionnaire. The most important service qualities clients are asked to rate include:

- satisfaction with accuracy, relevance and quality of information;
- the impartiality of the information provided;
- provision of guidance by senior staff on the dispute settlement processes, rules of procedures and code of conduct;
- accessibility to documents and staff;
- independence of the Secretariat, Canadian Section as a separate government agency; and
- scheduling of panel hearings/conference calls/panel meetings.

This ongoing feedback enables the Section to evaluate its services on an ongoing basis and to maintain its high service standards as well as abide by its guiding principles (see Annex A).

Additionally, an internal audit exercise is carried out once a year to evaluate, *inter alia*, the Canadian Section's service delivery in the areas of human resources, registry operations, information management, informatics, and financial and administrative services against pre-determined standards that it developed in the course of its implementation of the MC initiative.

As well, the Canadian Section obtains feedbacks on its program and activities from its employees at regular management meetings and other key strategic planning meetings.

2.5 Key Program

Financial Resources:

2004-2005	2005-2006	2006-2007
\$2,972,000	\$2,956,000	\$2,956,000

As indicated in Sections 1 and 2 above, the NAFTA Secretariat, Canadian Section, has a single strategic outcome to achieve and two program activities to administer (administration of international trade dispute settlement mechanisms and corporate services). The Secretariat principally provides independent professional support to the expert panels that adjudicate countervailing and antidumping duty disputes involving the NAFTA parties. Since its establishment, the Secretariat has become a world-renowned centre of expertise on the management of the dispute settlement process. It has developed effective and efficient procedures, attracted rosters of highly qualified trade law experts to hear cases, and ensured the smooth administration of the NAFTA's dispute settlement machinery.

During the 2005-2006 fiscal year, the three national sections of the NAFTA Secretariat will continue to administer all panel proceedings that were filed in prior years and that were still active at the time of writing this report. As well, additional panel reviews could be filed during the planning period. The Registry will process and preserve panel review documents, organize panel hearings, issue panel decisions and orders, while ensuring confidentiality of proprietary information, speedy service, timely communication and research activities throughout the life of the panel proceedings.

More specifically, the Canadian Section will be involved in the joint administration of the following panel reviews:

- Carbon and Certain Alloy Steel Wire Rod from Canada (Dumping).
- Carbon and Certain Alloy Steel Wire Rod from Canada (Injury);
- Carbon Steel Products from Canada (Five-Year Reviews of the Countervailing Duty and Antidumping Duty Orders);
- Durum Wheat and Hard Red Spring Wheat from Canada (Countervailing Duty);
- Magnesium from Canada (Countervailing Duty);
- Magnesium from Canada (Final Results of Countervailing Duty New Shipper Review);
- Magnesium from Canada (Five-Year Reviews of the Countervailing Duty and Antidumping Duty Orders);
- Red Spring Wheat from Canada (Injury);
- Softwood Lumber from Canada (Dumping);
- Softwood Lumber from Canada (Countervailing Duty);
- Softwood Lumber from Canada (Injury);
- Softwood Lumber from Canada (Injury) - Extraordinary Challenge Committee (ECC) Proceeding;
- Softwood Lumber from Canada (Final Results of Countervailing Duty Administrative Review and Rescission of Certain Company-Specific Reviews)
- Softwood Lumber from Canada (Revised Final Affirmative Countervailing Duty Determination)
- Softwood Lumber from Canada (Determination under Section 129(a)(4) of the Uruguay Round Agreements Act)
- Wood Venetian Blinds and Slats originating in or exported from Mexico (Injury)

SECTION 3: SUPPLEMENTARY INFORMATION

3.1 Management representation statement

I submit, for tabling in Parliament, the 2005-2006 Report on Plans and Priorities (RPP) for the NAFTA Secretariat, Canadian Section.

This document has been prepared based on the reporting principles contained in the *Guide to the preparation of Part III of the Estimates: Report on Plans and Priorities*.

- It adheres to the specific reporting requirements outlined in the TBS guidelines;
- It uses an approved program activity architecture (PAA) structure;
- It provides a basis of accountability for the results achieved with the resources and authorities entrusted to it; and
- It reports finances based on approved planned spending numbers from the Treasury Board Secretariat.



François Raynauld, Ph.D.

Secretary
NAFTA Secretariat, Canadian Section

19th Feb. 2005

Date

3.2 ORGANIZATIONAL INFORMATION

3.2.1 OVERVIEW

- **Mandate:**
 - Provide administrative assistance to Panels and Committees
 - Provide assistance to the NAFTA Free Trade Commission
(See Section 1.2.2 for details)
- **Strategic Outcome:**
 - A highly efficient, impartial and rules-based international trade dispute resolution process that benefits Canadian exporters to NAFTA countries, as well as NAFTA country exporters doing business in Canada
(See Annex B for an overview of NAFTA dispute settlement provisions)
- **Size:**
 - 2005-2006 Planned Spending = \$2,956,000
 - Number of FTEs = 14
- **Role:**
 - Administration of international trade dispute settlement mechanisms by providing registry services and procedural guidance as to the Rules of Procedures, Code of Conduct and conflict of interest guidelines that apply to panels of experts who hear and decide on cases brought before them
 - Collaboration with the other involved national section(s) following an appeal of a decision made by investigating authorities such as, in Canada, the Canada Border Services Agency (CBSA) and the Canadian International Trade Tribunal (CITT), and government-to-government disputes involving two or three Parties
- **Reporting Relationship:**
 - Reports to Parliament through the Minister of International Trade
(See Section 3.2.5 for Accountability Structure)

3.2.2 Results Chain by Strategic Outcome

STRATEGIC OUTCOME

A highly efficient, impartial and rules-based international trade dispute resolution process that benefits Canadian exporters to NAFTA countries, as well as NAFTA country exporters doing business in Canada



INTERMEDIATE OUTCOMES

- Improved support to panels and committees
- Unbiased and equitable administrative process that ensures the integrity of the NAFTA trade dispute resolution process
- Maintenance of the highest quality of administration to all dispute settlement proceedings
- Corporate culture that ensures transparency in management processes
- Improved management practices and continuous learning
- Increased national/international collaboration



OUTPUTS

- Administered trade dispute processes
- Procedural advice and guidance
- Panel decisions and report
- Systems, policies, procedures and checklists



PLANS AND PRIORITIES

- Increased support to panels and committees
- Unbiased and equitable administrative process
- Increased national and international collaborations
- Openness and accountability
- Operational efficiency and effectiveness
- Highest quality of service



- 14 FTEs
- \$2,956,000 planned spending for 2005-2006

3.2.3 Introduction

The NAFTA Secretariat is a unique organization established by the Free Trade Commission, pursuant to Article 2002 of the NAFTA. The mandate of the NAFTA Secretariat also includes the provision of assistance to the Commission and support for various non-dispute related committees and working groups. More specifically, the NAFTA Secretariat administers the NAFTA dispute resolution processes under Chapters 19 and 20 of the NAFTA. Each national section maintains a court-like registry relating to panel, committee and tribunal proceedings.

A similar administrative body, the Binational Secretariat, existed under the Canada-United States Free Trade Agreement. In 1994, pursuant to the Parties' obligation under the NAFTA to establish permanent national section offices in each country, the Binational Secretariat, Canadian and United States national sections became the NAFTA Canadian and United States national sections, and with the addition of the Mexican Section, make up the NAFTA Secretariat. The national sections, which are "mirror-images" of each other, are located in Ottawa, Washington and Mexico City, and each are headed by a Secretary appointed by their respective government.

3.2.4 Roles

In the administration of the dispute settlement provisions of the relevant Agreements, the NAFTA Secretariat, Canadian Section provides professional and advisory support to panels and committees and coordinates all panel and financial aspects of the process.

In addition to the assistance provided in support of the dispute resolution process, the Canadian Section is also involved in facilitating the operation of these agreements through the provision of information and professional services. This is achieved through initiatives such as the establishment of an Internet Web site, the maintenance of a library and reference centre, research and analysis of trade law related issues and, through collaboration with other national sections, establishment of management, policy, and procedural frameworks.

3.2.5 Responsibility Chart

The NAFTA Secretariat, Canadian Section, has one program and one business line. For financial purposes accountability, the reporting structure is to Parliament through the Minister of International Trade (see figure 1).

Figure: 1 *The NAFTA Secretariat, Canadian Section's Organizational Structure*



* Full Time Equivalent (FTE): A full time equivalent is the unit of measurement for personnel resources and refers to the employment of one person for one full year or the equivalent thereof. FTEs are not subject to Treasury Board control but are disclosed in Part III of the Estimates in support of personnel expenditure requirements.

3.3 FINANCIAL TABLES

The NAFTA Secretariat, Canadian Section's operating budget for the 2004-2005 fiscal year is \$2,972,000. Based on current patterns of expenditures it is estimated that the total planned spending for the 2005-2006 fiscal year will be \$2,956,000.

Table 1: Departmental Planned Spending and Full Time Equivalents

(\$ thousands)	Forecast Spending 2004-2005	Planned Spending 2005-2006	Planned Spending 2006-2007	Planned Spending 2007-2008
Administration of International Trade Dispute Settlement Mechanisms	\$2,972	\$ 2,956	\$2,956	\$2,956
Budgetary Main Estimates (gross)	2,972	2,956	2,956	2,956
Non-Budgetary Main Estimates (gross)	0	0	0	0
Less: Respendable revenue	0	0	0	0
Total Main Estimates	2,972	2,956	2,956	2,956
<i>Adjustments:</i>				
<i>Total Adjustments</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
Total Planned Spending	2,972	2,956	2,956	2,956

Planned Spending	2,972	2,956	2,956	2,956
Non-Respendable revenue	(207)	(207)	(207)	(207)
Cost of services received without charge	207	207	207	207
Net cost of Program	2,972	2,956	2,956	2,956

Full Time Equivalents	14	14	14	14
------------------------------	-----------	-----------	-----------	-----------

Table 2: Program by Activity

(\$ thousands)	2005- 2006					
	Budgetary				Total Main Estimates	Total Planned Spending
	Operating	Gross	Revenue	Net		
Administration of International Trade Dispute Settlement Mechanisms	2,956	2,956	0	2,956	2,956	2,956
Total	2,956	2,956	0	2,956	2,956	2,956

Table 3: Voted and Statutory Items Listed in Main Estimates

2005-2006 (\$ thousands)			
Vote or Statutory Item	Truncated Vote or Statutory Wording	Current Main Estimates	Previous Main Estimates
15	Program expenditures	2,750	2,751
(S)	Contributions to employee benefit plans	206	221
	Total Department or Agency	2,956	2,972

Table 4: Net Cost of Department for the Estimates Year

(\$ thousands)	Administration of International Trade Dispute Settlement Mechanisms	Total
Total Planned Spending	2,956	2,956
<i>Plus: Services Received without Charge</i>		
Accommodation provided by Public Works and Government Services Canada (PWGSC)		125
Contributions covering employers' share of employees' insurance premiums and expenditures paid by TBS (excluding revolving funds)	38	82
<i>Less: Non-respendable Revenue</i>	(207)	(207)
2005-2006 Net cost of Department	2,956	2,956

Table 5: Summary of Capital Spending by Program Activity

(\$ thousands)	Forecast Spending 2004-2005	Planned Spending 2005-2006	Planned Spending 2006-2007	Planned Spending 2007-2008
Administration of International Trade Dispute Settlement Mechanisms	2,972	2,956	2,956	2,956
Total	2,972	2,956	2,956	2,956

Table 6: Sources of Non-Respendable Revenue

(\$ thousands)	Forecast Revenue 2004-2005	Planned Revenue 2005-2006	Planned Revenue 2006-2007	Planned Revenue 2007-2008
Administration of International Trade Dispute Settlement Mechanisms	207	207	207	207
Total Non-Respendable Revenue	207	207	207	207

Table 7: Resource Requirement by Branch or Sector

(\$ thousands)	Administration of International Trade Dispute Settlement Mechanisms	Total Planned Spending
Corporate	5	1,204
Financial Services	1	106
Information Technology	2	209
Registry Services	6	1,437
Total	14	2,956

SECTION 4: OTHER ITEMS OF INTEREST

4.1 Corporate Services

Financial Resources:

2004-2005	2005-2006	2006-2007
\$1,535,000	\$1,519,000	\$1,519,000

Human Resources:

2004-2005	2005-2006	2006-2007
8 FTEs	8 FTEs	8 FTEs

- 4.1.1 Operational Efficiency and Effectiveness** – provides financial administration support to all panels and coordinates payments and reimbursements of panel review expenditures with other national sections.

To this end, the NAFTA Secretariat, Canadian Section will:

- provide financial administration support to panels and committees (ongoing);
- plan and coordinate activities to provide logistical support to all panels and committees (ongoing);
- continue to evaluate its policies, procedures and systems for archiving panel review records and for managing all corporate records through their life cycle (ongoing); and
- continue to expand its office library, which contains books and other publications on dispute settlement and international trade (see http://www.nafta-secretariat.org/Canada/index_f.aspx?ArticleID=534)
- This collection makes the library a centre of excellence on these subjects, and is of special interest to dispute settlement panel participants and academics for research purposes. Through local municipal libraries' inter-library loan protocol, the Secretariat's collection is available to the general public (ongoing).

- 4.1.2 Highest Quality of Service** – use of new information technologies to develop and enhance systems and processes and investing in employee development and organizational learning to maintain the highest quality of service.

To this end, the NAFTA Secretariat, Canadian section will:

- continue to monitor client level of satisfaction by conducting surveys upon the completion of panel reviews (ongoing);
- facilitate information management capacity building by conducting assessment of the Canadian Section's information management capacity against generally accepted best practices (new);
- facilitate access to documents, decisions, reports and statistical information (ongoing);
- continue to promote employee professional development to maintain high level of expertise in the administration of trade dispute resolution mechanism and keep abreast of international trade issues (ongoing); and
- continue to employ new information technologies to develop and enhance systems and processes to improve overall effectiveness and efficiency (ongoing).

Guiding Principles

<i>Commitment to an Unbiased and Equitable Administrative Process</i>	The NAFTA Secretariat, Canadian Section, is committed to administering the dispute settlement provisions of the relevant Free Trade Agreements and other Bilateral Agreements as directed by the Parties in a manner which ensures unbiased administrative processes, equity, security and fairness.
<i>Commitment to Service Quality</i>	The NAFTA Secretariat, Canadian Section, is committed to maintaining the highest quality of administration to all dispute settlement proceedings and to investing in technologies that will sustain future operations.
<i>Support to Stakeholders</i>	The NAFTA Secretariat, Canadian Section, is committed to supporting and providing services to its stakeholders in dispute resolution in a manner that is impartial, responsive, accessible and timely.
<i>Openness and Accountability</i>	The NAFTA Secretariat, Canadian Section, is committed to the promotion of a corporate culture that implements transparent management processes and accountability to both the NAFTA Free Trade Commission and to the public.
<i>Operational Efficiency</i>	The NAFTA Secretariat, Canadian Section, is committed to pursuing alternative service delivery in order to enhance information access and sharing and to improve operating practices.
<i>Continuous Learning</i>	The NAFTA Secretariat, Canadian Section, is committed in having in place professional and motivated employees and to offer them the opportunity to advance their careers through continuous learning.

1. Overview of the NAFTA Dispute Settlement Provisions

The principal dispute settlement mechanisms of the North American Free Trade Agreement (NAFTA) are found in Chapters 11, 19 and 20 of the Agreement. As well, disputes relating to agriculture and sanitary and phytosanitary measures of Chapter 7, government procurement provisions of Chapter 10 and financial services provisions of Chapter 14 may be referred to dispute settlement procedures under Chapter 20. Disputes relating to the non-compliance of a Party with a final award under the investment provisions of Chapter 11 may be referred to dispute settlement under Chapter 20.

Chapter 19 establishes a mechanism to review final determinations in antidumping and countervailing duty cases, with review by independent binational panels. A Panel is established when a *Request for Panel Review* is filed with the Secretariat by an industry asking for a review of a decision respecting imports from a NAFTA country. In Canada, it is the Canada Border Services Agency (formerly, Canada Customs and Revenue Agency), which makes dumping and subsidy determinations, while the Canadian International Trade Tribunal (CITT) conducts inquiries as to whether or not the dumping or subsidy has caused injury to the domestic industry. The dumping, subsidy and injury determinations of these two agencies or those of their equivalents in the U.S. and Mexico, can also be appealed, in Canada to the Federal Court of Appeal, in the U.S. to the Court of International Trade and in Mexico to the *Tribunal Fiscal de la Federación*. Therefore, the dispute settlement mechanisms agreed upon by the three NAFTA countries in this Chapter, provide for an alternative to judicial review by these domestic courts.

The dispute settlement provisions of Chapter 20 are applicable to disputes regarding the interpretation or application of the NAFTA. The steps set out in Chapter 20 are intended to resolve disputes through consultations, if at all possible. The process begins with government-to-government (“Parties”) consultations. If the dispute is not resolved, a Party may request a meeting of the NAFTA Free-Trade Commission (comprised of the Parties’ Ministers responsible for International Trade). If the Commission is unable to resolve the dispute, a consulting Party may call for the establishment of a five-member panel.

2. Roster Members

The Parties have established Rosters of individuals from which panelists are appointed to settle disputes. Members of these Rosters are of good character, high standing and repute and are chosen strictly on the basis of objectivity, reliability and sound judgement. There are NAFTA Rosters (one per country) for Chapter 14 (Financial Services), Chapter 19 (Antidumping and Countervailing Duty Matters and Extraordinary Challenge Procedure) and Chapter 20 (Institutional Arrangements and Dispute Settlement Procedures). In Canada, the Governor-in-Council appoints roster members, on the recommendation of the Minister of International Trade.

3. Panel Selection

When a Request for Panel Review is filed under Chapter 19, a panel is selected from the national Roster of each country involved. The members are chosen by the Minister of International Trade for Canada and by his counterpart in the United States or Mexico (Chapter 19 panels are always binational in composition). Each involved government in the dispute appoints two panelists, in consultation with the other involved government. The fifth panelist is from one of the two countries and generally its nationality alternates with each dispute.

Under Chapter 20, an arbitral panel is established using a reverse selection process. Under this process, each disputing Party selects two panelists who are citizens of the other disputing Party. The chair of the panel is selected by the disputing Parties and may be a citizen of a NAFTA Party or any other country.

To be selected to serve on a specific panel, roster candidates must complete Initial Disclosure Statements pursuant to the NAFTA Code of Conduct. The Code is fundamental to the process. The governing principle is that roster members and panelists must disclose any interest, relationship or matter that is likely to affect their independence or impartiality or that might create an appearance of impropriety or bias. The obligation to disclose is a continuing duty, which requires a panel member to disclose any such interests, relationships and matters that may arise during any stage of the proceeding.

4. Rules of Procedure

The Chapter 19 panel review is a quasi-judicial process. It is guided by detailed rules of procedure. The rules include time limits for each step in the process. 315 days is the prescribed time it takes from the date a Request for a Panel Review is filed to the issuance of a panel decision.

Chapter 20 is also guided by model rules of procedure and the process is scheduled to take approximately five months. Under this process, the involved Parties may submit written submissions to the panel and at least one hearing will take place in the capital of the country complained against.

5. Panel Decisions and Reports

Under Chapter 19, a panel may do one of two things in its decision. It may uphold the final determination, or it may remand it - e.g. send it back - to the investigating authority (NAFTA Article 1904 [8]). In the later case, the panel may issue another decision on the agency's determination on remand, as it may affirm or remand it again to the investigating authority.

Panel decisions under Chapter 20 are called "reports", as they contain findings of fact and any recommendation(s) the panel may have to resolve the dispute.

Panels decisions and reports are available on-line and in the official languages of the NAFTA participative countries by accessing the NAFTA Secretariat trilateral Web site (www.nafta-sec-alena.org).

6. Extraordinary Challenge Procedure

Chapter 19 panel decisions are binding on the involved NAFTA Parties and appeal of panel decisions to domestic courts is prohibited. NAFTA 1904(13), however, allows an Extraordinary Challenge Committee (ECC) procedure, which may be invoked only by a NAFTA Party and not by other interested persons (e.g. private parties). The challenge is not an appeal of right but a safeguard to preserve the integrity of the panel process.

A request for an ECC may be filed if an involved Party alleges that:

- (a)
 - (i) *a member of the panel was guilty of gross misconduct, bias, or a serious conflict of interest, or otherwise materially violated the rules of conduct,*
 - (ii) *the panel seriously departed from a fundamental rule of procedure, or*
 - (iii) *the panel manifestly exceeded its powers, authority or jurisdiction set out in this Article, for example by failing to apply the appropriate standard of review.*
- (b) *any of the actions set out in subparagraph (a) has materially affected the panel's decision and threatens the integrity of the binational panel review process, ...*

Annex 1904.13.3 makes it explicit that ECCs, if convened, must examine “the legal and factual analysis underlying the findings and conclusions of the panel’s decision in order to determine whether one of the grounds set out in Article 1904(13) [for resorting to the extraordinary challenge procedure] has been established, ...”.

Extraordinary Challenge Committees are composed of three members selected from a Roster of judges or former judges of a federal judicial court of the United States or a judicial court of superior jurisdiction in Canada, or a federal judicial court of Mexico.

Under the Canada-U.S. Free Trade Agreement (FTA) there were three ECC proceedings. All three have been dismissed for failure to meet the required standards of an extraordinary challenge. There were three cases filed under the NAFTA. The first case involved Mexico and the United States and the ECC affirmed the decision of the binational panel. The second case involved Canada and the United States and was

concluded in similar manner. The third proceeding involving Canada and the United States is still active.

HOW TO CONTACT US

Contacts and other relevant information:

Secretary
 NAFTA Secretariat, Canadian Section
 90 Sparks Street, Suite 705
 Ottawa, Ontario
 K1P 5B4
 Tel: (613) 992-9388
 Fax: (613) 992-9392
 Web Site: <http://www.nafta-sec-alena.org>

The NAFTA Secretariat, Canadian Section:

François Raynauld, Ph.D.	Secretary	(613) 992-9382
Lorraine Plouffe	Executive Assistant	(613) 992-9382
Philippe Martineau	Deputy Secretary	(613) 992-9383
<hr/>		
Feleke Bogale	Registrar	(613) 992-9384
Lucille Collard	Counsel	(613) 944-1651
Christine da Costa do Rego	Financial Analyst	(613) 992-9385
Darryl Dass	Systems Manager	(613) 947-9311
Annette Doucet	Manager, Administrative and HR Services	(613) 992-9386
Robert Lalonde	Deputy Registrar	(613) 992-8325
Collette Lavallée	Administrative Assistant	(613) 992-9388
Marie-France Meunier	Records and Information Management Officer	(613) 992-2303
Vacant	Articling Student	(613) 943-7832

**** Our e-mail addresses: Complete last name and first letter of the given name followed by: @nafta-sec-alena.org (ex: raynauldf@nafta-sec-alena.org).**

ANNEXE C

COMMENT NOUS JOINDRE

Personnes-ressources et autres renseignements pertinents :

Secrétaire

Secrétariat de ALENNA, Section canadienne

90, rue Sparks, pièce 705

Ottawa (Ontario)

K1P 5B4

Tél. : (613) 992-9388

Télé. : (613) 992-9392

Site Web : <http://www.natla-sec-alena.org>

Secrétariat de ALENNA, Section canadienne :

François Raynauld Secrétaire

Lorraine Plouffe Adjointe exécutive au Secrétaire

Philippe Martineau Secrétaire adjoint

(613) 992-9382
(613) 992-9382
(613) 992-9383

Felke Bogale Greffier

(613) 992-9384

Lucille Collard Conseillère juridique

(613) 944-1651

Christine da Costa do Rego Analyste financière

(613) 992-9385

Darryl Dass Gestionnaire des systèmes

(613) 947-9311

Annette Doucet Gestionnaire, services

(613) 992-9386

administratifs et ressources

humaines

(613) 992-9385

Greffier adjoint

(613) 992-9388

Adjointe administrative

(613) 992-2303

Agente, gestion des documents

(613) 943-7832

et de l'information

Stagiaire en droit

(Poste vacant)

**** Nos adresses de courriel : nom de famille au complet, suivi de la première lettre du prénom, puis de : @natla-sec-alena.org (par exemple, raynauldf@natla-sec-alena.org).**

iii.

que le groupe spécial a manifestement outrepassé les pouvoirs, l'autorité ou la compétence que lui confère le présent article, par exemple en n'appliquant pas les critères d'examen appropriés.

(b) que l'un quelconque des actes mentionnés à l'alinéa (a) a sensiblement influé sur la décision du groupe spécial et menace l'intégrité du processus d'examen binationnel.

L'annexe 1904.13.3 stipule explicitement qu'un CCE, si son intervention est requise, doit examiner « l'analyse juridique et factuelle qui sous-tend les constatations et les conclusions de la décision du groupe spécial » afin de déterminer si « l'un des motifs [du recours à la procédure de contestation extraordinaire] énoncés au paragraphe 13 de l'article 1904 est établi ».

Un comité de contestation extraordinaire se compose de trois membres choisis à même une liste de juges ou d'anciens juges d'une cour judiciaire fédérale aux États-Unis, d'une cour judiciaire de juridiction supérieure au Canada ou d'une cour judiciaire fédérale au Mexique.

Il y a eu trois procédures de contestation extraordinaire dans le cadre de l'Accord de libre-échange entre le Canada et les États-Unis. Toutes trois ont été rejetées pour défaut de conformité aux critères applicables à ces procédures. Il y a eu trois procédures sous l'ALENA. La première impliquait le Mexique et les États-Unis, et le comité a confirmé la décision du groupe spécial binationnel. La deuxième cause, entre le Canada et les États-Unis, a connu le même résultat. La troisième procédure, également entre le Canada et les États-Unis, est en instance.

Idéalement, il doit s'écouler 315 jours entre le dépôt d'une Demande de révision par un groupe spécial et le prononcé de la décision.

Le chapitre 20 énonce lui aussi des règles de procédure types pour mener un processus dont l'échéancier s'étale sur environ cinq mois. Selon ce processus, les Parties en cause peuvent présenter des communications écrites au groupe spécial et au moins une audience doit avoir lieu dans la capitale du pays visé par la plainte.

5. Décisions et rapports des groupes spéciaux

Un groupe spécial constitué en vertu du chapitre 19 peut décider soit de maintenir la décision finale rendue par l'autorité chargée de l'enquête, soit de la renvoyer à celle-ci pour révision (art. 1904[8] de l'ALBNA), auquel cas le groupe spécial peut avoir à rendre une autre décision concernant le renvoi, en le confirmant ou en le renvoyant à nouveau à l'autorité chargée de l'enquête.

Les décisions des groupes spéciaux constitués aux termes du chapitre 20 sont appelées « rapports », car elles comportent des constatations de fait ainsi que d'éventuelles recommandations quant à la façon de régler le différend.

Les décisions et les rapports des groupes spéciaux, rédigés dans les langues officielles des pays signataires de l'ALBNA, peuvent être consultés en direct, sur le site Web trilatéral du Secrétariat de l'ALBNA (www.nafta-sec-alena.org).

6. Procédure de contestation extraordinaire

Les décisions des groupes spéciaux rendues aux termes du chapitre 19 sont exécutoires et lient les Parties, auxquelles il est interdit d'en appeler devant des tribunaux nationaux. Toutefois, l'article 1904(13) de l'Accord permet la constitution d'un comité pour l'examen d'une contestation extraordinaire (CCE), qui ne peut être requise que par une Partie à l'ALBNA et non par d'autres personnes intéressées (une entrepris, par exemple). Cette contestation n'est pas un droit d'appel, mais plutôt une garantie destinée à préserver l'intégrité du processus d'examen par un groupe spécial.

L'intervention d'un CCE peut être requise par une Partie en cause qui fait valoir :

(a)

i. qu'un membre du groupe spécial s'est rendu coupable d'inconduite grave, de parti pris ou de grave conflit d'intérêts ou a autrement violé de façon sensible les règles de conduite;

ii. que le groupe spécial s'est considérablement écarté d'une règle fondamentale de procédure; ou

2. Membres des groupes spéciaux

Les Parties ont dressé des listes de personnes susceptibles d'être nommées à un groupe spécial chargé de régler un différend. Ces personnes de caractère et de renom irréprochables sont choisies strictement pour leur objectivité, leur fiabilité et leur discernement. Il existe des listes (une par pays) pour les chapitres 14 (services financiers), 19 (droits antidumping et compensateurs, et procédures de contestation extraordinaire) et 20 (dispositions institutionnelles et procédures de règlement des différends). Au Canada, c'est le gouvernement en conseil qui nomme les personnes dont le nom figure sur ces listes, sur recommandation du ministre du Commerce international.

3. Constitution d'un groupe spécial

Lorsqu'une Demande de révision par un groupe spécial est déposée en vertu du chapitre 19, un groupe spécial est formé en se reportant à la liste nationale de chaque pays visé. Les membres du groupe spécial sont choisis par le ministre du Commerce international dans le cas du Canada, et par son homologue des États-Unis ou du Mexique (les groupes spéciaux constitués aux termes du chapitre 19 sont toujours de composition binationale). Chaque gouvernement en cause nomme deux membres après avoir consulté l'autre gouvernement concerné. Le cinquième membre du groupe spécial provient de l'un ou l'autre pays; de façon générale, la nationalité du cinquième membre alterne d'un différend à l'autre.

Dans le cas d'une demande présentée aux termes du chapitre 20, le groupe spécial arbitral est constitué selon un processus de sélection inversé : chaque Partie contestante choisit deux membres qui sont citoyens de l'autre Partie. Le président du groupe spécial, désigné par les Parties contestantes, peut être citoyen d'une Partie à l'ALÉNA ou de tout autre pays.

Avant d'être nommés à un groupe spécial déterminé, les candidats figurant sur la liste doivent remplir un « Formulaire de déclaration », conformément au Code de conduite de l'ALÉNA. Élément fondamental du processus, le Code établit le principe que toute personne dont le nom est porté sur la liste et tout membre d'un groupe spécial, doivent déclarer l'existence d'intérêts, de relations et de sujets pertinents qui sont susceptibles d'influer sur leur indépendance ou sur leur impartialité, ou qui pourraient donner l'apparence d'un manquement à la déontologie ou d'une certaine partialité. L'obligation de déclaration est permanente et exige de tout membre qu'il déclare tout intérêt, relation ou sujet pertinent pouvant se présenter à n'importe quel stade de la procédure.

4. Règles de procédure

L'examen d'un différend par un groupe spécial constitué aux termes du chapitre 19 est un processus quasi judiciaire. Il est guidé par des règles de procédure détaillées qui fixent un échéancier pour chaque étape du processus.

VUE D'ENSEMBLE DES DISPOSITIONS DE L'ALÉNA RELATIVES AU
RÈGLEMENT DES DIFFÉRENDS1. Vue d'ensemble des dispositions de l'ALÉNA relatives au règlement des
différents

Les principaux mécanismes de règlement des différends institués par l'Accord du libre-échange nord-américain se trouvent aux chapitres 11, 19 et 20 de l'Accord. En outre, les différends concernant les dispositions relatives à l'agriculture et aux mesures sanitaires et phytosanitaires (chapitre 7), aux marchés publics (chapitre 10) et aux services financiers (chapitre 14) peuvent être soumis aux procédures de règlement prévues dans le chapitre 20. Tout différend entourant le non-respect par une Partie d'une décision finale rendue aux termes des dispositions relatives à l'investissement (chapitre 11) peut également faire l'objet d'un examen en vertu du chapitre 20.

Le chapitre 19 établit un mécanisme en vertu duquel des groupes spéciaux binationaux indépendants procèdent à l'examen des décisions finales en matière de droits antidumping ou de droits compensateurs. Un groupe spécial est constitué lorsqu'une industrie présente au Secrétaire une « Demande de révision par un groupe spécial » au sujet des importations en provenance d'un pays de l'ALÉNA. Au Canada, les décisions en matière de droits antidumping et de droits compensateurs sont rendues par l'Agence des services frontaliers du Canada (anciennement, l'Agence des douanes et du revenu du Canada), tandis qu'il revient au Tribunal canadien du commerce extérieur (TCCBE) de déterminer si un dumping ou une subvention ont infligé un dommage à l'industrie nationale. Les décisions en matière de dumping, de subvention ou de dommage rendues par ces deux organismes, ou par leurs pendant des États-Unis et du Mexique, peuvent également être portées en appel, auprès de la Cour d'appel fédérale au Canada, de la *Court of International Trade* aux États-Unis, et du *Tribunal Fiscal de la Federación* au Mexique. Les mécanismes de règlement des différends convenus par les trois pays signataires dans ce chapitre de l'ALÉNA constituent une solution de rechange à un examen judiciaire par ces tribunaux nationaux.

Les dispositions relatives au règlement des différends contenues dans le chapitre 20 s'appliquent aux différends touchant l'interprétation ou l'application de l'ALÉNA. Les étapes énoncées dans ce chapitre visent à parvenir à un règlement par voie de consultation, dans la mesure du possible. Le processus commence par des consultations entre gouvernements (les « Parties »). Si ces consultations n'aboutissent pas à un règlement, une des Parties peut demander la convocation de la Commission du libre-échange de l'ALÉNA (formée des ministres responsables du commerce international des Parties). Si la Commission ne parvient pas à trancher la question, une Partie consultante peut demander l'institution d'un groupe spécial arbitral composé de cinq membres.

Apprentissage continu

La Section canadienne du Secrétariat de l'ALÉNA s'engage à avoir à son service des employés professionnels et consciencieux, et à leur offrir la possibilité d'élargir leurs perspectives de carrière grâce à l'apprentissage continu.

<p><i>Engagement à assurer l'impartialité et l'équité des processus administratifs</i></p> <p>La Section canadienne du Secréariat de l'ALÉNA s'engage à administrer les dispositions relatives au règlement des différends des accords de libre-échange et autres accords bilatéraux pertinents, conformément aux directives énoncées par les Parties et de manière à assurer l'impartialité des processus administratifs, ainsi que l'équité et la sécurité.</p>	
<p><i>Engagement à assurer la qualité du service</i></p> <p>La Section canadienne du Secréariat de l'ALÉNA s'engage à maintenir le plus haut niveau de qualité qui soit dans l'administration de toutes les procédures de règlement des différends, et à investir dans les technologies qui l'aideront à poursuivre ses activités à l'avenir.</p>	
<p><i>Soutien aux parties prenantes</i></p> <p>La Section canadienne du Secréariat de l'ALÉNA s'engage à appuyer les parties prenantes au règlement des différends et à leur offrir au moment opportun et de façon impartiale des services adaptés à leurs besoins et faciles d'accès.</p>	
<p><i>Transparence et responsabilité</i></p> <p>La Section canadienne du Secréariat de l'ALÉNA s'engage à promouvoir une culture institutionnelle axée sur la transparence des processus de gestion et sur la reddition de comptes, à la fois devant la Commission du libre-échange et devant le public.</p>	
<p><i>Efficacité opérationnelle</i></p> <p>La Section canadienne du Secréariat de l'ALÉNA s'engage à diversifier les modes de prestation de ses services afin de favoriser l'accessibilité et la mise en commun de l'information, et d'améliorer ses pratiques opérationnelles.</p>	

également accessible au grand public par l'entremise des bibliothèques municipales grâce aux ententes relatives aux prêts entre bibliothèques (priorité courante).

4.1.2

Service de haute qualité – La Section canadienne fait appel aux nouvelles technologies de l'information pour mettre au point et améliorer les systèmes et les processus, tout en investissant dans le perfectionnement du personnel et l'apprentissage en milieu de travail afin de maintenir un service de la plus haute qualité.

À cette fin, la Section canadienne

- continuera de surveiller le degré de satisfaction de sa clientèle en réalisant un sondage à la fin des examens des groupes spéciaux (priorité courante);
- facilitera le renforcement des capacités en gestion de l'information en évaluant ses propres capacités par rapport aux meilleures pratiques généralement reconnues (nouvelle priorité);
- facilitera la consultation des documents, des décisions, des rapports et des données statistiques (priorité courante);
- continuera d'encourager le perfectionnement du personnel afin de maintenir sa haute compétence dans le domaine de l'administration du mécanisme de règlement des différends commerciaux et de suivre l'évolution des grands dossiers commerciaux internationaux (priorité courante);
- continuera de faire appel aux nouvelles technologies de l'information pour développer et améliorer les systèmes et les processus afin d'accroître son efficacité générale (priorité courante).

4.1 Services organisationnels

Ressources financières

2004-2005	2005-2006	2006-2007
1 535 000 \$	1 519 000 \$	1 519 000 \$

Ressources humaines

2004-2005	2005-2006	2006-2007
8 ETP	8 ETP	8 ETP

4.1.1 Efficacité opérationnelle – La Section canadienne fournit des

services d'administration financière à tous les groupes spéciaux et coordonne, avec les autres sections nationales, le paiement et le remboursement de toutes les dépenses liées aux examens des groupes spéciaux.

À cette fin, la Section canadienne

- apportera un soutien administratif d'ordre financier aux groupes spéciaux et aux comités (priorité courante);
- planifiera et coordonnera ses activités de manière à apporter un soutien logistique à tous les groupes spéciaux et comités (priorité courante);
- continuera d'évaluer ses politiques, procédures et systèmes relatifs à l'archivage des documents liés aux examens des groupes spéciaux, ainsi qu'à la gestion des documents organisationnels, pendant toute leur durée de conservation (priorité courante);
- continuera d'enrichir sa bibliothèque, qui renferme des livres et autres publications traitant de questions liées au règlement des différends et au commerce international (voir http://www.nalta-sec-alema.org/Canada/index_f.aspx?ArticleID=534. Grâce à

cette collection, la bibliothèque de la Section canadienne est un centre d'excellence sur ces questions et revêt une pertinence toute particulière pour les membres des groupes spéciaux chargés de l'examen des différends et pour les chercheurs universitaires. La collection est

Tableau 6 : Sources des revenus non disponibles

(en milliers de dollars)			
Prévisions de 2004-2005	Revenus prévus 2005-2006	Revenus prévus 2006-2007	Revenus prévus 2007-2008
Administration des mécanismes de règlement des différends commerciaux	207	207	207
international			
Total des revenus non disponibles			
207	207	207	207

Tableau 7 : Besoins en ressources par direction ou secteur

(en milliers de dollars)		Administration des mécanismes de règlement des différends commerciaux internationaux	Total des dépenses prévues
Organisation	Services financiers		
5	1	209	1 204
Technologie de l'information	6	106	1 437
Services du greffe	14	2 956	
Total			

Tableau 4 : Coût net de l'organisme pour l'année visée par le Budget des dépenses

(en milliers de dollars)		Administration des mécanismes de règlement des différends commerciaux internationaux	
Total		2 956	2 956
Plus : Services reçus à titre gracieux		Total des dépenses prévues	
Locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC)		125	125
Contributions de l'employeur aux primes d'assurance des employés et dépenses payées par le SCT (hors les fonds renouvelables)		82	82
Moins : Revenus non disponibles		(207)	(207)
Coût net de l'organisme en 2005-2006		2 956	2 956

Tableau 5 : Sommaire des dépenses d'immobilisation, par activité du programme

(en milliers de dollars)		Administration des mécanismes de règlement des différends commerciaux internationaux	
Prévisions de dépenses 2004-2005		2 972	2 972
Dépenses prévues 2005-2006		2 956	2 956
Dépenses prévues 2006-2007		2 956	2 956
Dépenses prévues 2007-2008		2 956	2 956
Total		2 972	2 956

Table 2 : Programme par activité

2005- 2006						
(en milliers de dollars)	Budget			Total des dépenses prévues	Budget principal des dépenses	Total
	Net	Revenu	Brut			
Activité du programme			Fonctionnement	2 956	2 956	2 956
Administration des mécanismes de règlement des différends commerciaux internationaux		0	2 956	2 956	2 956	2 956
Total	2 956	0	2 956	2 956	2 956	2 956

Tableau 3 : Postes votés et postes législatifs figurant dans le Budget principal des dépenses

2005-2006 (en milliers de dollars)				
Poste voté ou législatif	Libellé tronqué pour le poste voté ou législatif	Budget principal des dépenses actuel	Budget principal des dépenses précédent	
15	Dépenses du Programme	2 750	2 751	
(S)	Contributions aux avantages sociaux des employés	206	221	
	Total pour le ministère ou l'organisme	2 956	2 972	

Le budget de fonctionnement de la Section canadienne du Secrétariat de l'ALBNA était de 2 972 000 \$ pour l'exercice 2004-2005. Compte tenu d'ajustements mineurs, on estime que le total des dépenses prévues s'élèvera à 2 956 000 \$ au cours de l'exercice 2005-2006.

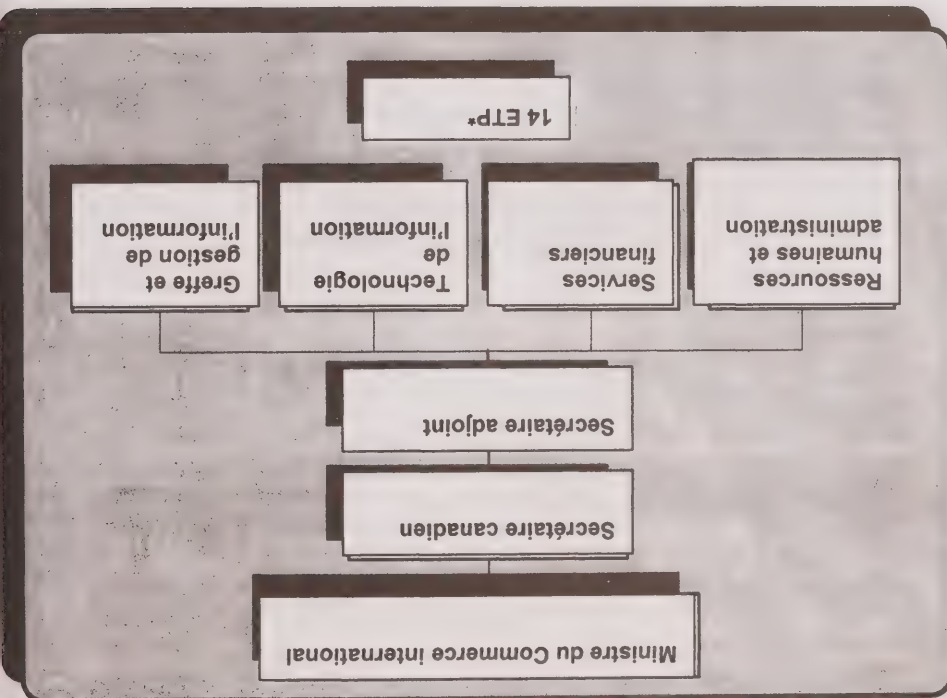
Tableau 1 : Dépenses prévues et équivalents temps plein

(en milliers de dollars)		Prévisions des dépenses 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006	Dépenses prévues 2006-2007	Dépenses prévues 2007-2008
Administration des mécanismes de règlement des différends commerciaux internationaux	2 972	2 956	2 956	2 956	2 956
Budgétaire du Budget principal des dépenses (brut)	2 972	2 956	2 956	2 956	2 956
Non budgétaire du Budget principal des dépenses (brut)	0	0	0	0	0
Moins : Revenu disponible	0	0	0	0	0
Total du Budget principal des dépenses	2 972	2 956	2 956	2 956	2 956
Rajustements :					
Total des rajustements	0	0	0	0	0
Total des dépenses prévues	2 972	2 956	2 956	2 956	2 956
Dépenses prévues	2 972	2 956	2 956	2 956	2 956
Revenus non disponibles	(207)	(207)	(207)	(207)	(207)
Coût des services reçus à titre gratuits	207	207	207	207	207
Coût net du programme	2 972	2 956	2 956	2 956	2 956
Équivalents temps plein	14	14	14	14	14

3.2.5 Tableau des responsabilités

La Section canadienne du Secrétariat de l'ALÉNA a un seul programme et un seul secteur d'activité. Aux fins des exigences en matière de responsabilité financière, elle rend compte au Parlement par l'entremise du ministre du Commerce international (voir la figure 1).

Figure 1
Structure organisationnelle de la Section canadienne du Secrétariat de l'ALÉNA



* Équivalents temps plein (ETP) : L'équivalent temps plein, unité de mesure des ressources humaines, représente l'emploi d'une personne pendant une année complète, ou l'équivalent. Les ETP ne sont pas soumis au contrôle du Conseil du Trésor mais sont inscrits dans la Partie III du Budget des dépenses pour justifier les besoins financiers consacrés au personnel.

3.2.3 Introduction

Le Secrétariat de l'ALENA est un organisme unique en son genre, établi par la Commission du libre-échange en vertu de l'article 2002 de l'ALENA. Son mandat consiste aussi à prêter assistance à la Commission et à appuyer les travaux de divers comités et groupes de travail non liés au règlement des différends. En termes plus précis, le Secrétariat de l'ALENA administre les processus de règlement des différends conformément aux chapitres 19 et 20 de l'ALENA. Chaque section nationale tient un greffe de type judiciaire qui sert à assigner les délibérations des groupes spéciaux, des comités et des tribunaux.

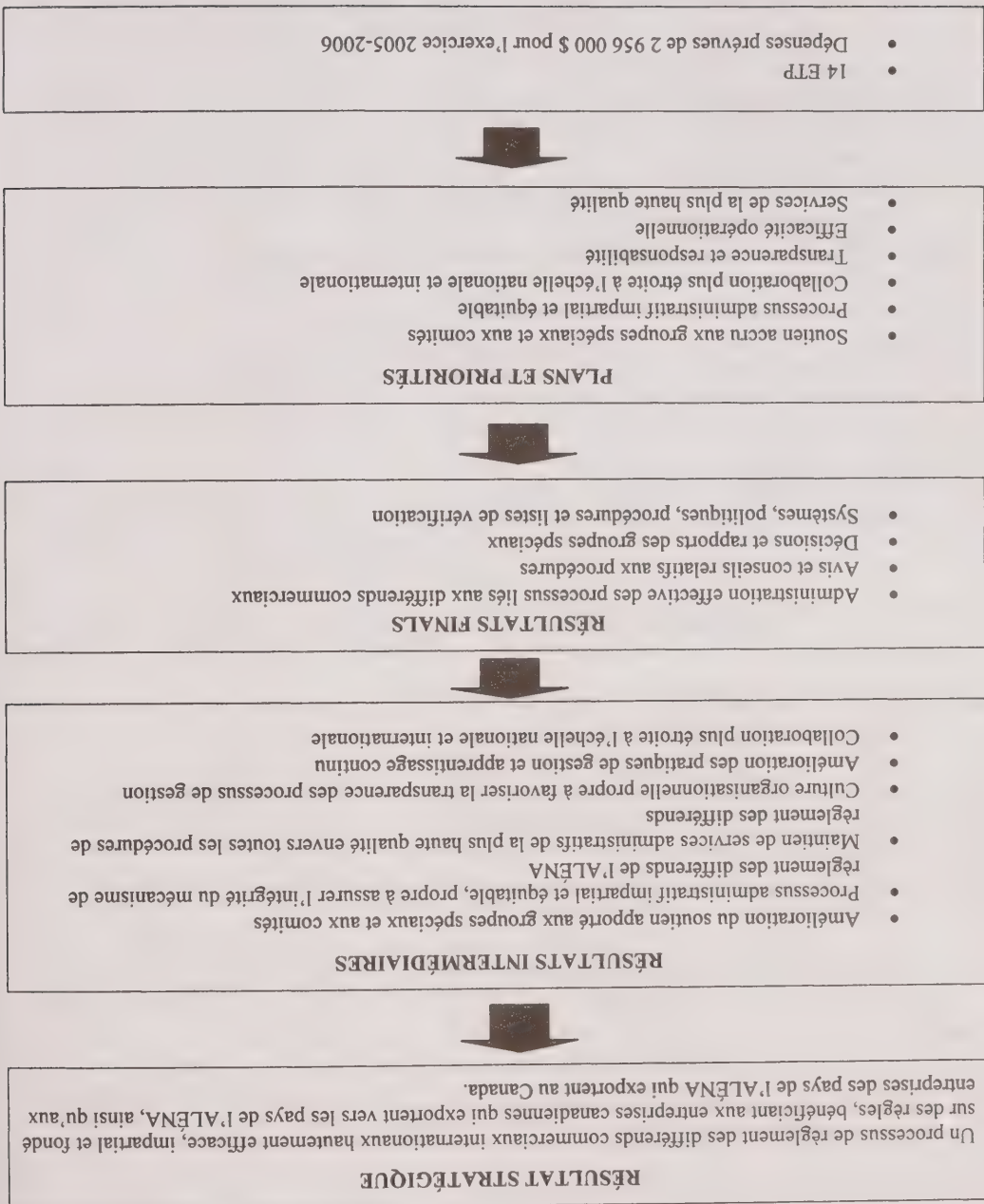
Un organe administratif similaire, le Secrétariat binal, existait dans le cadre de l'Accord de libre-échange entre le Canada et les États-Unis. En 1994, conformément aux dispositions de l'ALENA obligeant les Parties à établir dans chaque pays un bureau permanent pour la section nationale, les Sections nationales du Canada et des États-Unis rattachées au Secrétariat binal sont devenues les Sections nationales canadienne et étasunienne de l'ALENA, auxquelles s'est ajoutée la Section mexicaine pour former le Secrétariat de l'ALENA. Les sections nationales, dont chacune ressemble aux deux autres, ont leur siège à Ottawa, Washington et Mexico, respectivement; chacune est dirigée par un secrétaire nommé par le gouvernement du pays concerné.

3.2.4 Rôles

Dans le cadre de l'administration des dispositions des accords désignés relatives au règlement des différends, la Section canadienne du Secrétariat de l'ALENA assure un soutien professionnel et consultatif aux groupes spéciaux et aux comités, et coordonne tous les aspects administratifs et financiers du processus.

En plus d'appuyer le processus de règlement des différends, la Section canadienne facilite le fonctionnement des accords en fournissant des services d'information et des services professionnels. Elle accomplit cette tâche au moyen d'initiatives telles que la création d'un site Web, la gestion d'une bibliothèque et d'un centre de référence, la poursuite de travaux de recherche et d'analyse portant sur divers aspects du droit commercial international et la collaboration avec les autres sections nationales pour la mise en place de cadres relatifs à la gestion, aux politiques et aux procédures.

3.2.2 Chaîne de résultats par résultat stratégique



3.2.1 Aperçu

- **Mandat**
 - Apporter un soutien administratif aux groupes
 - spéciaux et aux comités;
 - Prêter assistance à la Commission du libre-échange de l'ALENA.
 - (Voir les détails à la section 1.2.2.)
- **Résultat stratégique**
 - Un processus de règlement des différends commerciaux internationaux hautement efficace, impartial et fondé sur des règles, bénéficiant aux entreprises canadiennes qui exportent vers les pays de l'ALENA, ainsi qu'aux entreprises des pays de l'ALENA qui exportent au Canada.
 - (On trouvera à l'annexe B un aperçu des dispositions de l'ALENA relatives au règlement des différends.)
- **Taille**
 - Dépenses prévues pour 2005-2006 = 2 956 000 \$;
 - Nombre d'ETP = 14.
- **Rôle**
 - Administrer les mécanismes de règlement des différends commerciaux internationaux en fournissant des services de greffe et en dispensant des conseils sur les règles de procédure, le Code de conduite et les lignes directrices relatives aux conflits d'intérêts qui s'appliquent aux groupes d'experts qui entendent et tranchent les différends dont ils sont saisis;
 - Collaborer avec l'autre ou les autres sections nationales concernées lorsqu'une décision rendue par des autorités chargées des enquêtes (par exemple, au Canada, l'Agence des services frontaliers du Canada et le Tribunal canadien du commerce extérieur) est portée en appel, et administrer également les différends entre États mettant en cause deux ou trois parties à l'Accord.
- **Liens hiérarchiques**
 - Rend compte au Parlement par l'entremise du ministre du Commerce international.
 - (Voir la structure de responsabilité à la section 3.2.5.)

SECTION 3 : RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES

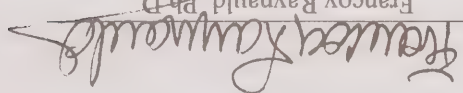
3.1 DÉCLARATION DE LA DIRECTION

Je soumetts, en vue de son dépôt au Parlement, le Rapport sur les plans et les priorités (RPP) de 2005-2006 de la Section canadienne du Secrétariat de l'ALÉNA.

Le document a été préparé conformément aux principes de présentation et aux exigences de déclaration énoncés dans les *Lignes directrices pour la préparation du Rapport sur les plans et les priorités de 2005-2006* :

- il décrit fidèlement les plans et les priorités de l'organisation;
- les données sur les dépenses prévues qu'il renferme respectent les consignes données dans le budget du ministre des Finances et par le Secrétariat du Conseil du Trésor;
- le document est complet et exact;

- il se fonde sur de bons systèmes d'information et de gestion internes.
- La structure de rapport sur laquelle s'appuie le présent document a été approuvée par les ministres du Conseil du Trésor et sert de fondement à la reddition de comptes sur les résultats obtenus au moyen des ressources et des pouvoirs fournis.


François Raynaud, Ph.D.
Secrétaire
Secrétariat de l'ALÉNA, Section canadienne

19 février 2005
Date

- magnésium en provenance du Canada (examens quinquennaux des ordonnances en matière de droits compensateurs et de droits dumping);
- magnésium allié en provenance du Canada (décision définitive en matière de droits compensateurs concernant un nouvel exportateur);
- produits d'acier plat au carbone en provenance du Canada (examens quinquennaux des ordonnances en matière de droits compensateurs et de droits antidumping);
- stores vénitiens et lamelles en bois originaires ou exportés du Mexique (dommage).

se prononcer sur les différends qui surviennent entre les parties à l'Accord au sujet de droits compensateurs ou antidumping. Depuis sa création, le Secrétariat est devenu un centre d'expertise de réputation mondiale en matière de gestion de règlement des différends. Il a mis au point des procédures efficaces, attiré une pléiade d'experts hautement qualifiés en droit commercial international pour instruire les causes et veillé au bon fonctionnement du mécanisme de règlement des différends de l'ALÉNA.

Au cours de l'exercice 2005-2006, les trois sections nationales du Secrétariat continueront d'administrer tous les dossiers qui ont été soumis à l'examen d'un groupe spécial au cours d'exercices antérieurs et qui étaient encore en instance au moment de la rédaction du présent rapport. Il se peut que d'autres demandes d'examen par des groupes spéciaux soient déposées au cours de l'exercice. Le greffe traitera et conservera les documents de procédure relatifs aux examens des groupes spéciaux, organisera les audiences de ces derniers et publiera leurs décisions et leurs ordonnances, tout en protégeant le caractère confidentiel des informations privilégiées, en assurant un service et une communication rapides et en effectuant les recherches nécessaires pendant la durée des délibérations des groupes spéciaux.

De façon plus précise, la Section canadienne administrera avec les deux autres sections nationales les dossiers suivants soumis à l'examen de groupes spéciaux :

- blé de force roux de printemps en provenance du Canada (dommage);
- blé dur et blé de force roux de printemps en provenance du Canada (droits compensateurs);
- bois d'œuvre du Canada (dumping);
- bois d'œuvre du Canada (droits compensateurs);
- bois d'œuvre du Canada (dommage);
- bois d'œuvre du Canada (dommage) – recours au Comité de contestation extraordinaire;
- bois d'œuvre du Canada (résultats finals de l'examen administratif en matière de droits compensateurs et annulation de certains examens individuels d'entreprises);
- bois d'œuvre du Canada (décision définitive positive révisée en matière de droits compensateurs);
- bois d'œuvre du Canada (décision en vertu de la section 129(a)(4) de la loi américaine sur les accords du cycle de l'Uruguay);
- fils machine en acier au carbone et certains fils machine en acier allié en provenance du Canada (dumping);
- fils machine en acier au carbone et certains fils machine en acier allié en provenance du Canada (dommage);
- magnésium en provenance du Canada (droits compensateurs);

examen effectué par un groupe spécial, elle vérifie le degré de satisfaction envers ses services en demandant aux intéressés de remplir un questionnaire. Les aspects les plus importants du service qu'elle leur demande d'évaluer sont les suivants :

- l'exactitude, l'utilité et la qualité de l'information fournie;
- l'objectivité de cette information;
- les avis donnés par le personnel supérieur au sujet des processus de règlement des différends, des règles de procédure et du Code de conduite;
- l'accessibilité des documents et du personnel;
- l'indépendance de la Section canadienne du Secrétariat en tant qu'organisme gouvernemental autonome;
- l'organisation des audiences et des réunions des groupes spéciaux, de même que des conférences téléphoniques.

Cette rétroaction permanente permet à la Section canadienne d'évaluer ses propres services de façon continue et de maintenir des normes de service élevées tout en se conformant à ses principes directeurs (voir l'annexe A). Par ailleurs, une vérification interne a lieu à tous les ans pour évaluer la qualité des services fournis par la Section canadienne dans des domaines comme les ressources humaines, les services de greffe, la gestion de l'information, l'information, les finances et l'administration, en les comparant à des normes établies qu'elle a formulées au cours de la mise en place de la fonction de « contrôleur moderne ».

Enfin, à l'occasion des réunions régulières de la direction et d'autres réunions importantes de planification stratégique, les membres du personnel peuvent faire connaître leurs vues sur le programme et les activités de la Section.

2.5 PROGRAMME PRINCIPAL

Ressources financières

2004-2005	2005-2006	2006-2007
2 972 000 \$	2 956 000 \$	2 956 000 \$

Comme on l'a indiqué plus haut dans les sections 1 et 2, la Section canadienne du Secrétariat de l'ALÉNA a un seul résultat stratégique à réaliser et deux activités de programme à administrer (l'administration des mécanismes de règlement des différends commerciaux internationaux et les services organisationnels). L'activité principale du Secrétariat consiste à fournir un soutien professionnel indépendant aux groupes spéciaux qui ont à

En 1994, la Section canadienne a réalisé, en collaboration avec le Secréariat du Conseil du Trésor, une enquête de référence détaillée au sujet de ses services et du degré de satisfaction de sa clientèle. À la fin de chaque

2.4 STRATÉGIE DE MESURE DU RENDEMENT

Du fait qu'il est l'un des pays les plus actifs sur les marchés mondiaux, le Canada tire d'immenses bienfaits des accords régissant les échanges et, en particulier, la résolution des différends commerciaux. Les régimes de règlement des différends internationaux fondés sur des règles acceptées de tous occupent donc une place essentielle dans sa politique et ses relations commerciales. Ils donnent en effet aux exportateurs canadiens l'assurance qu'il y a en place des règles assurant un traitement équitable à leurs produits, de même que des mécanismes permettant de régler dans l'impartialité les rares différends susceptibles de se produire. Le programme de la Section canadienne du Secréariat de l'ALENA offre un service qui fait partie intégrante de ce pilier de la prospérité économique. L'activité du programme de la Section canadienne du Secréariat de l'ALENA sert en effet l'intérêt public en assurant une administration rapide, impartiale et peu coûteuse des processus de règlement des différends commerciaux.

Aux yeux du gouvernement fédéral, la politique et les relations commerciales revêtent une importance primordiale pour la réalisation des objectifs économiques et sociaux du Canada. Dans le discours du Trône d'octobre 2004, la promotion du commerce et de l'investissement est considérée comme l'un des cinq piliers de la prospérité du Canada. Dans ce contexte, le but de l'ALENA est d'accroître les possibilités de création d'emplois grâce aux exportations. Parce qu'il est fondé sur des règles acceptées de tous, le système de l'ALENA offre aux entreprises et aux investisseurs canadiens la stabilité et la transparence dont ils ont besoin dans leur quête de nouveaux débouchés et dans leurs efforts pour pénétrer les marchés étrangers.

2.3 IMPORTANCE DES PRIORITÉS POUR LA POPULATION CANADIENNE

- collaborera avec le Comité consultatif des différends commerciaux privés chargé du règlement extrajudiciaire des différends pour intégrer le site du Comité au site Web trilatéral de l'ALENA (nouvelle priorité);
- consultera d'autres organismes gouvernementaux et non gouvernementaux et restera en liaison avec eux pour se tenir au courant des nouveaux développements relatifs aux mécanismes de règlement des différends dans le contexte des ententes et des pratiques commerciales (priorité courante).

- coordonnera ses activités avec les autres sections nationales et établira des cadres communs de politiques et de procédures pour aider le Secrétariat de l'ALENA à s'acquitter de son mandat (priorité courante);

À cette fin, la Section canadienne

2.2.1.4 **Collaboration nationale et internationale** – Pour s'acquitter de son mandat, la Section canadienne doit impérativement collaborer avec les autres sections nationales à l'administration conjointe des groupes spéciaux et à la mise au point conjointe de politiques et programmes propres à faciliter le fonctionnement du mécanisme de règlement des différends.

- de contribuer à faire connaître les objectifs et les réalisations du Canada dans le domaine du libre-échange, à tous les paliers de gouvernement, dans le secteur privé et le secteur communautaire et auprès des particuliers et des médias, grâce à des communications efficaces (priorité courante);
- d'apporter constamment des améliorations au site Web du Secrétariat de l'ALENA en y ajoutant de nouvelles fonctions, conformément à notre engagement à améliorer sans cesse les services que nous offrons et l'information que nous diffusons (priorité courante);
- de remettre en temps voulu des rapports financiers exacts; de prendre part aux réunions du Groupe de travail sur les questions relatives au chapitre 19 de l'ALENA afin de pouvoir exercer une influence sur les changements apportés aux politiques administratives et aux règles de procédure (priorité courante).

À cette fin, la Section canadienne continuera

2.2.1.3 **Transparence et responsabilité** – Cette priorité suppose qu'on encourage le développement d'une culture organisationnelle qui consacre le principe la transparence des processus de gestion et de la reddition de comptes devant la Commission du libre-échange de l'ALENA, le gouvernement et la population. Elle nécessite également de prêter assistance à la Commission du libre-échange lors de la sélection des membres des groupes spéciaux et de l'exécution de tâches non liées au règlement des différends, telle la participation au Groupe de travail sur les questions relatives au chapitre 19 de l'ALENA.

administrant comme il se doit les activités du programme, la Section canadienne du Secrétariat de l'ALÉNA a donc établi les priorités qui suivent.

2.2.1.1 Soutien accru aux groupes spéciaux et aux comités – L'activité première de la Section canadienne du Secrétariat de l'ALÉNA est d'administrer les différends commerciaux rapidement et de façon équitable et efficace. Les principales tâches associées à cette activité sont la gestion des instances, le soutien administratif, technique et logistique aux groupes spéciaux et aux comités, et l'administration d'un greffe de type judiciaire, comparable à celle des autres greffes des cours supérieures du Canada.

À cette fin, la Section canadienne

- planifiera et coordonnera les activités voulues pour apporter un soutien logistique à tous les groupes spéciaux et comités (priorité courante);
- continuera d'effectuer des recherches relatives aux requêtes, réponses et ordonnances, à l'intention des groupes spéciaux et des comités (priorité courante);
- effectuera des recherches et des analyses se rapportant aux mécanismes de règlement des différends (priorité courante).

2.2.1.2 Procédure administrative impartiale et équitable – Pour assurer sa propre efficacité, le Secrétariat de l'ALÉNA doit être indépendant vis-à-vis les gouvernements des trois pays parties à l'Accord. C'est grâce à cette indépendance qu'il peut offrir des conseils objectifs, des renseignements exacts et un soutien administratif opportun aux experts des groupes spéciaux qui entendent et tranchent les différends dont ils sont saisis.

À cette fin, la Section canadienne

- appliquera des procédures et politiques administratives justes et équitables, régies par les règlements et par les principes juridiques s'appliquant aux délibérations (priorité courante);
- administrera un registre de type judiciaire pour le processus d'examen des groupes spéciaux (priorité courante);
- veillera à ce que les membres des groupes spéciaux et du personnel se conforment aux Règles de procédure et au Code de conduite (priorité courante).

SECTION 2 : ANALYSE DES ACTIVITÉS DU PROGRAMME PAR
RÉSULTAT STRATÉGIQUE

2.1 RÉSULTAT STRATÉGIQUE

La Section canadienne du Secréariat de l'ALENA a un seul résultat stratégique à atteindre, à savoir,

un processus de règlement des différends commerciaux internationaux hautement efficace, impartial et fondé sur des règles, bénéficiant aux entreprises canadiennes qui exportent vers les pays de l'ALENA, ainsi qu'aux entreprises des pays de l'ALENA qui exportent au Canada.

2.2 ACTIVITÉS DU PROGRAMME

2.2.1 Administration des mécanismes de règlement des différends commerciaux internationaux

Ressources financières

2004-2005	2005-2006	2006-2007
2 972 000 \$	2 956 000 \$	2 956 000 \$

Ressources humaines

2004-2005	2005-2006	2006-2007
14 ETP	14 ETP	14 ETP

Le mécanisme de règlement des différends établi au chapitre 19 est un élément essentiel de l'ALENA. Ce mécanisme prévoit que l'examen judiciaire, par les tribunaux nationaux, des déterminations finales rendues à l'issue des enquêtes relatives aux droits compensateurs et aux droits antidumping, sera remplacé par un examen ayant effet obligatoire, effectué par un groupe spécial binational. Le Secréariat de l'ALENA a été mis sur pied pour appliquer les dispositions de l'Accord relatives au règlement des différends. L'administration des mécanismes de règlement des différends commerciaux internationaux est donc l'activité principale du programme du Secréariat. La deuxième activité du programme, à savoir les services organisationnels, vient préciser les services à l'appui de l'activité principale (voir section 4). Pour atteindre son résultat stratégique en

1.3.1 Contexte opérationnel

Le Secrétariat de l'ALENA se compose des sections nationales canadienne, étasunienne et mexicaine. Chaque section tient un greffe de type judiciaire relatif aux procédures des groupes spéciaux et des comités. Les sections nationales concernées assurent l'administration commune de ces procédures et se partagent de façon égale toutes les dépenses qui y sont liées. C'est pourquoi les trois sections nationales ont uniformisé le fonctionnement de leurs greffes respectifs, ainsi que leurs pratiques comptables et la gestion de leurs documents. En outre, elles ont mis au point et administrèrent conjointement le Système intégré d'information du greffe et le site Internet trilatéral de l'ALENA. Pour que la Section canadienne soit vraiment efficace, il est donc essentiel qu'elle entretienne de bonnes relations avec ses pendantes des États-Unis et du Mexique.

Par ailleurs, la Section canadienne est tenue de maintenir son autonomie par rapport au gouvernement du Canada tout en contribuant à la réalisation de ses grandes priorités en matière de gestion, comme le Gouvernement en direct, des communications efficaces avec la population, le recrutement et le maintien en emploi dans la fonction publique, l'équité en matière d'emploi et la fonction de contrôleur moderne. La mise en œuvre de chacune de ces initiatives oblige la Section canadienne à faire preuve d'une vigilance constante pour qu'on continue de voir en elle un organisme impartial et sans lien de dépendance avec le gouvernement.

1.3.2 Facteurs internes et externes

Petit organisme spécialisé, le Secrétariat de l'ALENA risque sans cesse de perdre des employés essentiels. En effet, il a peu de possibilités de mutations latérales à leur offrir et il compte sur un nombre restreint de personnes pour accomplir des tâches très variées. Il doit donc assurer une interaction et un leadership constants pour veiller à ce que ses employés acquièrent de nouvelles compétences et, en même temps, aient tous réellement le sentiment de s'accomplir et d'être utiles au Secrétariat. Bref, la satisfaction au travail facilite le maintien de l'effectif.

Comme les activités du Secrétariat se déroulent dans un contexte trinational, trilingue et multiculturel, toute nouvelle initiative doit faire l'objet de consultations et négociations poussées entre les différentes sections nationales avant de pouvoir être adoptée.

Tableau 1 : Priorités de l'organisme (suite)

Priorités (consolidées) ¹	Type	Dépenses prévues ¹ (en milliers de dollars)			Résultats escomptés	Indicateurs de rendement ²
		2005-2006	2006-2007	2007-2008		
Collaboration nationale et internationale	Courante	66	66	66	Collaboration nationale et internationale plus poussée	Participation aux initiatives conjointes nationales et internationales liées à l'administration du règlement des différends, et influence exercée sur ces initiatives.
Efficacité opérationnelle	Courante	736	736	736	Amélioration des pratiques de gestion et apprentissage continu	Au moins 80 % des clients se disent tout à fait convaincus que la Section canadienne du Secrétariat de l'ALENA a appliqué les dispositions relatives au règlement des différends de façon à assurer l'impartialité, l'équité et la sécurité des procédures administratives.
Service de la plus haute qualité	Courante	783	783	783	Maintien de services administratifs de la plus haute qualité envers toutes les procédures de règlement des différends	Au moins 80 % des clients disent être au moins entièrement satisfaits du soutien technique et logistique obtenu, y compris de l'organisation des audiences et des réunions des groupes spéciaux ainsi que des conférences téléphoniques.
						Vérification interne et mises à jour régulières aux réunions de la direction.
Total des dépenses prévues		2 956	2 956	2 956		
Équivalents temps plein		14	14	14		

1- Comprend les Services organisationnels.

2- Voir la section 2.4 – Stratégie de mesure du rendement.

1.3 PLANS ET PRIORITÉS DE L'ORGANISME

La Section canadienne du Secrétariat de l'ALÉNA n'ayant qu'un seul secteur d'activité, elle n'a qu'un seul résultat stratégique à atteindre, comme le montre le tableau 1. Les priorités associées à ce programme sont décrites dans la section 2.

Tableau 1 : Priorités de l'organisme

Résultat stratégique						
Un processus de règlement des différends commerciaux internationaux hautement efficace, impartial et fondé sur des règles, bénéficiant aux entreprises canadiennes qui exportent vers les pays de l'ALÉNA, ainsi qu'aux entreprises des pays de l'ALÉNA qui exportent au Canada						
Activité du programme						
Administration des mécanismes de règlement des différends commerciaux internationaux						
Priorités (consolidées) ¹	Type	Dépenses prévues ¹ (en milliers de dollars)			Résultats escomptés	Indicateurs de rendement ²
		2005-2006	2006-2007	2007-2008		
Soutien accru aux groupes spéciaux et aux comités	Courante	650	650	650	Soutien accru aux groupes spéciaux et aux comités Processus administratifs rapides, faciles d'accès et adaptés aux besoins	Au moins 80 % de nos clients disent avoir été au moins entièrement satisfaits des conseils obtenus en matière de procédures ainsi que de la qualité, la rapidité et l'utilité de l'information reçue.
Procédure administrative impartiale et équitable	Courante	599	599	599	Procédure administrative impartiale et équitable qui assure l'intégrité du mécanisme de règlement des différends de l'ALÉNA	Au moins 80 % des clients disent être tout à fait convaincus que la Section canadienne du Secrétariat de l'ALÉNA a appliqué les dispositions relatives au règlement des différends de manière à garantir l'impartialité et l'équité de la procédure administrative.
Transparence et responsabilité	Courante	122	122	122	Culture organisationnelle qui privilégie la transparence des processus de gestion	Au moins 80 % des clients disent qu'ils sont au moins entièrement satisfaits des politiques, systèmes et procédures et que ceux-ci sont pertinents, précis et adaptés aux besoins.

En 1997 et de nouveau en 2002, le mandat de la Section canadienne a été élargi de manière à englober l'administration des mécanismes de règlement des différends convenus dans les accords commerciaux suivants :

- l'Accord de libre-échange Canada-Israel ((ALÉCI);
- l'Accord de libre-échange Canada-Chili (ALECC);
- l'Accord de libre-échange Canada-Costa Rica (ALECCR).

Les lois suivantes régissent le travail de la Section canadienne :

- la Loi de mise en œuvre de l'Accord de libre-échange nord-américain;
- la Loi sur les mesures spéciales d'importation;
- la Loi de mise en œuvre de l'Accord de libre-échange Canada-Israel;
- la Loi de mise en œuvre de l'Accord de libre-échange Canada-Chili;
- la Loi de mise en œuvre de l'Accord de libre-échange Canada-Costa Rica.

1.2.3 Ressources financières

2005-2006	2 956 000 \$	2 956 000 \$	2 956 000 \$
2006-2007			
2007-2008			

1.2.4 Ressources humaines

2005-2006	14 ETP	14 ETP	14 ETP
2006-2007			
2007-2008			

1.2 SURVOL DE L'ORGANISME

1.2.1 Raison d'être

La Section canadienne du Secrétariat de l'ALÉNA a pour objectif prioritaire d'assurer un niveau élevé de service impartial et indépendant dans l'administration des dispositions de l'Accord de libre-échange nord-américain relatives au règlement des différends, conformément à l'article 2002, afin que toutes les parties prenantes puissent continuer de profiter des bienfaits que procure le libre-échange.

1.2.2 Le mandat du Secrétariat de l'ALÉNA

Le mandat du Secrétariat est énoncé à l'article 2002(3) de l'ALÉNA :

Le Secrétaire :

(a) *prêtera assistance à la Commission;*

(b) *assurera un soutien administratif*

- (i) *aux groupes spéciaux et comités institués en vertu du chapitre 19 (Examen et règlement des différends en matière de droits antidumping et compensateurs), conformément aux procédures établies en application de l'article 1908, et*
- (ii) *aux groupes spéciaux institués en vertu du présent chapitre, conformément aux procédures établies en application de l'article 2012; et*

(c) *selon les directives de la Commission,*

- (i) *appuiera les travaux des autres comités et groupes institués en vertu du présent accord, et*

- (ii) *facilitera de façon générale le fonctionnement du présent accord.*

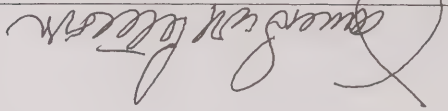
L'année 2004 a marqué une étape importante en Amérique du Nord, soit le dixième anniversaire de l'entrée en vigueur de l'Accord de libre-échange nord-américain (ALENA). Cet accord a créé la plus grande zone de libre-échange au monde, une zone dont le PIB global équivalait à environ le tiers du PIB mondial. J'ai la certitude absolue que l'ALENA a été extrêmement bénéfique pour le Canada, car il est un outil efficace qui nous permet de développer davantage nos relations économiques et commerciales avec les États-Unis et le Mexique. Nos échanges de biens et services avec nos partenaires de l'ALENA ont presque doublé depuis 1994, atteignant 659 milliards de dollars en 2003.

Il est évident que notre prospérité économique au cours des prochaines années dépendra en bonne partie de la réussite du Canada dans ce marché nord-américain de plus en plus intégré. Dans cette perspective, nous continuerons de relever les obstacles au commerce et à l'investissement qui restent et nous nous emploierons à les éliminer dans le cadre de l'ALENA.

Il importe au plus haut point de protéger l'intégrité de l'Accord en veillant à la bonne application de ses dispositions concernant le règlement des différends commerciaux. Il y va de l'intérêt des trois pays signataires de veiller à ce que le mécanisme de règlement prévu reste un moyen efficace de chercher des solutions aux désaccords qui ne peuvent manquer de se produire dans le cadre de relations commerciales aussi vastes. Il importe tout autant d'assurer l'efficacité du fonctionnement du Secrétariat de l'ALENA, qui administre ces mécanismes.

La Section canadienne du Secrétariat de l'ALENA entend d'ailleurs, au cours de l'exercice 2005-2006, se consacrer à de nouveaux travaux de recherche pour appuyer les groupes spéciaux et les comités dans leurs tâches, de même qu'au renforcement des capacités en gestion de l'information et au perfectionnement des outils Internet pour faciliter les échanges d'information. Ces mesures permettront à la Section canadienne de continuer à offrir des services de haut niveau dans le cadre de la gestion des procédures de règlements des différends commerciaux internationaux au cours des années qui viennent.

L'honorable James Scott Peterson
Ministre du Commerce international



SECTION 4 : AUTRES SUJETS D'INTÉRÊT

TABLEAU 1	DÉPENSES PRÉVUES ET ÉQUIVALENTS TEMPS PLEIN.....	19
TABLEAU 2	PROGRAMME PAR ACTIVITÉ.....	20
TABLEAU 3	POSTES VOTÉS ET POSTES LÉGISLATIFS FIGURANT DANS LE BUDGET PRINCIPAL DES DÉPENSES.....	20
TABLEAU 4	COÛT NET DE L'ORGANISME POUR L'ANNÉE VISÉE PAR LE BUDGET DES DÉPENSES.....	21
TABLEAU 5	SOMMAIRE DES DÉPENSES D'IMMOBILISATION, PAR ACTIVITÉ DU PROGRAMME.....	21
TABLEAU 6	SOURCES DES REVENUS NON DISPONIBLES.....	22
TABLEAU 7	BESOINS EN RESSOURCES PAR DIRECTION OU SECTEUR.....	22
ANNEXE A	PRINCIPES DIRECTEURS.....	25
ANNEXE B	VUE D'ENSEMBLE DES DISPOSITIONS DE L'ALÉNA RELATIVES AU RÉGLEMENT DES DIFFÉRENDS.....	27
ANNEXE C	COMMENT NOUS JOINDRE.....	31

4.1	SERVICES ORGANISATIONNELS.....	23
4.1.1	EFFICACITÉ OPÉRATIONNELLE.....	23
4.1.2	SERVICE DE HAUTE QUALITÉ.....	24

TABLE DES MATIÈRES

SECTION 1 : SURVOL

1	1.1. MESSAGE DU MINISTRE.....
1	1.2. SURVOL DE L'ORGANISME.....
2	1.2.1 RAISON D'ÊTRE.....
2	1.2.2 LE MANDAT DU SECRÉTARIAT DE L'ALÉNA.....
3	1.2.3 RESSOURCES FINANCIÈRES.....
3	1.2.4 RESSOURCES HUMAINES.....
4	1.3. PLANS ET PRIORITÉS DE L'ORGANISME.....
6	1.3.1 CONTEXTE OPÉRATIONNEL.....
6	1.3.2 FACTEURS INTERNES ET EXTERNES.....

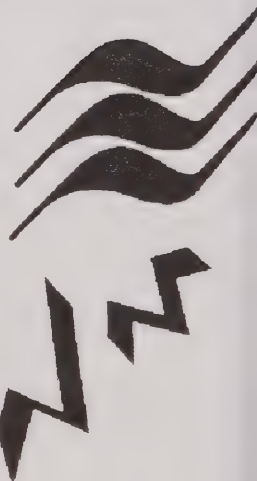
SECTION 2 : ANALYSE DES ACTIVITÉS DU PROGRAMME PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE

7	2.1 RÉSULTAT STRATÉGIQUE.....
7	2.2 ACTIVITÉS DU PROGRAMME.....
7	2.2.1 ADMINISTRATION DES MÉCANISMES DE RÉGLEMENT DES DIFFÉREND COMMERCIAUX.....
7	2.2.1.1 SOUTIEN ACCRU AUX GROUPES SPÉCIAUX ET AUX COMITÉS.....
8	2.2.1.2 PROCÉDURE ADMINISTRATIVE IMPARTIALE ET ÉQUITABLE.....
8	2.2.1.3 TRANSPARENCE ET RESPONSABILITÉ.....
9	2.2.1.4 COLLABORATION NATIONALE ET INTERNATIONALE.....
9	2.3 IMPORTANCE DES PRIORITÉS POUR LA POPULATION CANADIENNE.....
10	2.4 STRATÉGIE DE MESURE DU RENDEMENT.....
10	2.5 PROGRAMME PRINCIPAL.....

SECTION 3 : RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES

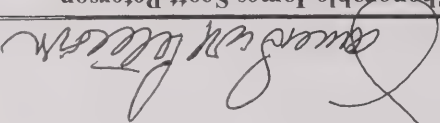
14	3.1 DÉCLARATION DE LA DIRECTION.....
15	3.2 RENSEIGNEMENTS SUR L'ORGANISME.....
15	3.2.1 APERÇU.....
16	3.2.2 CHAÎNE DE RÉSULTATS PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE.....
17	3.2.3 INTRODUCTION.....
17	3.2.4 RÔLES.....
18	3.2.5 TABLEAU DES RESPONSABILITÉS.....
19	3.3 TABLEAUX FINANCIERS.....

NAFTA Secretariat
Secrétariat de l'ALÉNA
Secretariado del TLCAN



Budget des dépenses
2005-2006

Rapport sur les plans et les priorités


L'honorable James Scott Peterson
Ministre du Commerce international

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenses demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du Budget principal des dépenses.

Partie II – Le Budget principal des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1^{er} mars ou avant.

Partie III – Le Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principales priorités d'une organisation, et ce, par objectif stratégique, activité de programme et résultats prévus, incluant des liens aux besoins en ressources connexes. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont habituellement déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(4) du Règlement.

2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le Budget supplémentaire des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le Budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé deux fois par année, soit un premier document au début novembre et un document final au début mars. Chaque Budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de deux Budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une année donnée.

Le Budget des dépenses, de même que le Budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par le Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, 2005

Ce document est disponible en médias substitués sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : www.tbs-sct.gc.ca

En vente chez votre librairie local ou par la poste auprès des Éditions du gouvernement du Canada
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Ottawa (Ontario)
K1A 0S9

Téléphone : (613) 941-5995

Télécopieur : (613) 954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)
Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)

Internet : <http://publications.gc.ca>

No. de catalogue : BT31-2/2006-III-94
ISBN 0-660-62772-8

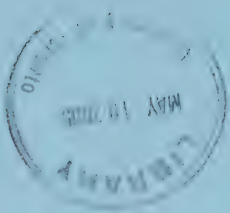


Secrétariat de l'ALÉNA, section canadienne

Budget des dépenses
2005-2006

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités

Canada





The National Battlefields Commission

2005-2006
Estimates

Part III – Report on Plans and Priorities

Canada

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of:

Part I – The Government Expense Plan provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

Part II – The Main Estimates directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

Part III – Departmental Expenditure Plans, which is divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organisation's main priorities by strategic outcome(s), program activity(s) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are usually tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(4).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

Supplementary Estimates directly support an *Appropriation Act*. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in early November and a final document in early March. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services Canada, 2005

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: www.tbs-sct.gc.ca

Available through your local bookseller or by mail from
Canadian Government Publishing
Public Works and Government Services Canada
Ottawa (Ontario)
K1A 0S5

Telephone: (613) 941-5995

Fax: (613) 954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)

Orders only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)

Internet: <http://publications.gc.ca>

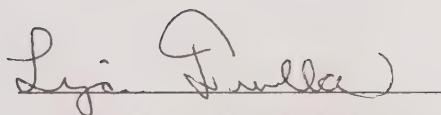
Catalogue No.: BT31-2/2006-III-97

ISBN 0-660-62733-7

THE NATIONAL BATTLEFIELDS COMMISSION

2005-2006

Report on Plans and Priorities

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Liza Frulla", is written over a horizontal line.

HONOURABLE LIZA FRULLA, P.C., M.P.
MINISTER OF CANADIAN HERITAGE

Table of Contents

Section I: Overview	3
1.1 Minister's Message	3
1.2 Departmental Overview	4
1.2.1 Summary Information	4
1.2.2 Departmental Priorities	5
Section II: Analysis of Program Activities by Strategic Outcome	9
2.1 Detailed Analysis of Program Activities	9
1. Conservation	9
2. Development	10
3. Administrative Services	11
Section III: Supplementary Information	12
3.1 Management Representation Statement	12
3.2 Organizational Information	13
3.2.1 Financial Tables	14
Table 1: Departmental Planned Spending and Full Time Equivalents	14
Table 2: Program by Activity	15
Table 3: Voted and Statutory Items listed in Main Estimates	16
Table 4: Sources of Respendable Revenue	17
Table 5: Revolving Fund – Statement of Operations	18
Table 6: User Fees	19
Section IV: Other Items of Interest	20
4.1 Administration Activity	20
4.2 Other Information	21

Minister of Canadian Heritage and
Minister responsible for Status of Women



Ministre du Patrimoine canadien et
ministre responsable de la Condition féminine

Ottawa, Canada K1A 0M5

As Minister of Canadian Heritage and Minister responsible for Status of Women, I am proud to present this *Report on Plans and Priorities (2005-2006)* for the National Battlefields Commission to Parliament and to all Canadians. This report outlines the National Battlefields Commission's objectives for the coming year and indicates how it will contribute to our mission of "Creating Canada Together".



An essential part of the Canadian Heritage Portfolio, the National Battlefields Commission manages a territory that includes Battlefields Park in Quebec City, the first national historic park in Canada. In addition, the National Battlefields Commission offers interpretation activities to allow the public to increase their knowledge of Canada's history and to discover the heritage value of the park.

I am pleased to be able to count on the support and commitment of Crown Corporations and organizations like the National Battlefields Commission to help carry out the many responsibilities of this Portfolio, which include increasing the cultural vitality of our communities, preserving our multicultural heritage, promoting our official languages, ensuring equal opportunity, and making Canada's voice heard on our large broadcasting networks.

Together, we will make sure that citizens of all ages can make the most of their creativity, talent and skills, so that our entire society can benefit. Together, we will work to make Canada a prosperous country, distinguished by its diversity, openness, cultural vitality, and spirit of innovation.

A handwritten signature in cursive script, reading "Liza Frulla".

Liza Frulla

1.2 Departmental Overview

1.2.1 Summary Information

The mandate

The NBC has a mandate to acquire and conserve the great historical battlefields in Quebec City and turn them into a national park. The NBC is responsible for the acquisition, administration and governance of the battlefields and for managing the funds allocated to them.

The mission

The grounds of the Commission constitute one of the most important historic sites in Canada; they are the cradle of the Canadian history. The Plains of Abraham site is also the largest urban park in Quebec City. It was created at a time when major urban parks were appearing throughout the world, and is one of the most prestigious. Its historic, cultural, recreational, natural and scientific aspects make it unique. The Commission must thus reconcile the Plains of Abraham's historic significance with its mission as an urban park. The Commission must preserve this historic Canadian legacy for future generations and develop it so that the public fully benefits from these riches and discovers the history of Canada and the place occupied by this park.

By its actions and its responsibilities, the NBC contributes to enhancing pride in our country, encouraging participation in, and contributing to, our society; ensuring access to Canadian voices and spaces; and protecting our heritage.

Financial Resources: (in thousands of dollars)

2005-2006	2006-2007	2007-2008
\$8,711	\$8,711	\$8,711

Human Resources:

2005-2006	2006-2007	2007-2008
50 FTEs	50 FTEs	50 FTEs

1.2.2 Departmental Priorities

(In thousands of dollars)	Type	Planned Spending		
		2005-2006	2006-2007	2007-2008
Priority 1 To provide a prestigious and safe site	Previously committed	50	50	50
Priority 2 Optimize use of property to meet requirements in terms of premises and utilities	New	200		
Priority 3 Increase the dissemination of history	Ongoing	100	50	50
Priority 4 Plan for the 100 th anniversary of the NBC in 2008	Previously committed	10	Not confirmed	Not confirmed
Priority 5 Plan for the 250 th anniversaries of the historic battles (1759 and 1760) in 2009 and 2010	Previously committed	10	Not confirmed	Not confirmed
Priority 6 Increase revenue	Ongoing			

Departmental Plans and Priorities

All activities and sub-activities under the program are important in advancing the work of the NBC and attaining its strategic objective. These activities must continue to ensure the maintenance of high quality services for Canadians. However, in the current context, some initiatives and activities would appear to be essential for 2005-2006.

It is important to understand that the National Battlefields Commission (NBC) operates only in Quebec City, and that:

- 2008 is the 400th anniversary of the City of Quebec;
- major events will be taking place in Quebec City at that time;
- National Battlefields Park (the Plains of Abraham) will be used by thousands more people than usual that year, ie, far in excess of four million;
- 2008 is also the 100th anniversary of the NBC;
- the NBC plans to mark the occasion and showcase its contribution to Quebec City and to society;
- the 250th anniversaries of the historic battles of Quebec—the Battle of the Plains of Abraham (1759) and the Battle of St Foy (1760)—will take place in 2009 and 2010;

- The NBC plans to use these events to increase understanding of our history and position itself as THE reference in this matter.

Consequently, the NBC's priorities are dictated by these deadlines and the fact that it must take action. The priorities are as follows:

1. Given the condition of some infrastructure and facilities, repairs must be made before the 2008 peak period. Completion of the repairs is mainly a security measure to lessen the risk of accidents and ensure preservation of the assets. The most urgent measures will be paid for in part by the current budget (about \$50,000), but additional resources will be required for major undertakings. This will also help to maintain the prestige of the Park.
2. Also with a view to major upcoming events, the NBC must solve a number of problems, especially the lack of restrooms in the middle of the Park, the lack of administrative premises and the fact that some buildings do not meet safety standards. The facilities need to be renovated. Use of the buildings will be rationalized in accordance with needs and priorities and in order to improve the quality of services for the public. It is possible that additional resources will be required to implement the most effective solution.
3. Owing to the historic significance of the Park, the NBC wants to disseminate its history, becoming THE reference in this regard and making information accessible to the greatest possible number of people. The NBC thus plans to provide new services, increase the information available and expand teaching methods through the use of information technology. This would enhance awareness of the incredible resources of the Park and its history and the history of Canada.
4. It is essential that the NBC start in 2005-2006 to plan for and organize the commemorative events and celebrations of 2008. The deadline is three years away and the NBC must be able to begin carrying out its action plan. The NBC's regular budget would cover only a fraction of the activities planned to mark the 100th anniversary in an appropriate way. This priority fits in with the strategic objective for increasing awareness of the wealth of the Park's resources and its history and the history of Canada.
5. The situation is similar for 2009 and 2010. The NBC plans to develop partnerships for the 250th anniversaries of the battles and create an action plan. However, the available resources allow for only small-scale activities which would not enable us to meet our objectives. This is an important occasion and calls for special additional resources. The NBC will invest several thousand dollars in 2005-2006 to plan and develop partnerships.

6. Lastly, the NBC already generates about \$1,450,000 in revenue annually, which it can spend in the same year. These revenues are essential for operations and the payment of salaries for all of the NBC's program activities. The Commission must strive continuously to increase its revenues so as to have some flexibility, cope with inflation, increase the salaries paid out of its revenues and deal with any unexpected contingencies.

Operating Environment

The NBC is one of the smallest government bodies. This means that it has difficulty in dealing with the government's various organizational changes. Although these changes are intended as improvements, they create pressure, given the limited number of employees and the fact that our resources leave no room at all for manoeuvre.

In the context of persistent budget restriction, the NBC must generate as much revenue as possible to meet its obligations in terms of conservation and development, as stated in Priority 6, above. It generates about \$1,450,000, which it can spend during the year. This sum accounts for 17% of its total budget. It is also important to point out that \$3,676,000, or 42% of the budget, is used for payment in lieu of taxes. If this amount is not included, revenues account for 28% of the total budget.

External Factors

A number of factors can impact NBC operations and its choice of priorities.

The use and popularity of the Park have never flagged over the years. It welcomes about 4,000,000 users and visitors every year. The site must be accessible to the public and is in demand for about 60 activities and events annually, calling for co-ordination, control and monitoring. This heavy use naturally creates pressure in terms of the maintenance and conservation of the Park and its administrative services.

In addition, the Park is in the heart of Quebec City and the NBC must keep abreast of the political, economic and social life of the City, so as to be able to respond to the expectations of the community and the public, continue to be a vital force and suitably represent the Government of Canada, projecting an image of prestige and fulfilling its mandate properly.

It is important to understand that Quebec City is already caught up in plans for 2008, its 400th anniversary. That same year, the NBC will be celebrating the 100th anniversary of the creation of this major Park. This means that 2005 is a crucial year in terms of planning events and preparatory work, since there will be large-scale gatherings in the Park. The NBC must begin working now with the *Société du 400^e de Québec* and other organizers, including those for the Eucharistic Congress with respect to the Papal mass.

The addition of restroom facilities in the centre of the Park is already required for current use and major repairs are needed to some nearly century-old infrastructure to reduce the risk of accidents. It is becoming increasingly urgent that this work be undertaken, so that the site is safe for 2008. However, additional financial resources will be required to complete this work.

The situation is the same with regard to development. The 100th anniversary of the NBC and the 250th anniversary of the historic battles of Quebec in 2009 and 2010 are unique, and even essential, opportunities for the NBC to reach the level it wants to attain, both in historic terms and with regard to redevelopment.

Partnership

The NBC already has a number of partners in a variety of areas who help it to attain its strategic objective.

The City of Quebec is an invaluable ally when it comes to conservation, helping with maintenance, capital assets and the loan of equipment, for an annual estimated value of \$100,000. This partnership will also support the NBC in ensuring user safety, protection of NBC property and enforcement of the Criminal Code, mainly with respect to any infractions or accidents which might occur on NBC land during large-scale events.

In terms of development, the NBC maintains links and works in co-operation with a variety of museums and horticultural institutions to offer packages for the shared promotion of activities and services in Canada and abroad. The NBC also counts on a variety of partners in the media to ensure visibility and promote the NBC's services, activities and events.

Risks and challenges

The risks that the NBC faces include all those factors that could lead to decreased use of the Park: poor weather, a decline in tourism in the region and other situations beyond its control. Decreased use of the Park could result in a serious drop in revenue, which would have an impact on the quantity and quality of services to the public. The NBC must remain within its budget, which would be reduced by these circumstances, leaving it with no choice but to cut back on its conservation and development activities.

Lastly, the age of the infrastructures and the weather increase the risk of power outages, breakdowns and other situations that could result in unexpected, and sometimes substantial, expenses. With such limited financial flexibility, the NBC could be forced to make budget reallocations that would impact on services to the public.

SECTION II – ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITIES BY STRATEGIC OUTCOME

2.1 Detailed Analysis of Program Activities

Strategic Outcome:

Make the great historical battlefields in Quebec City a national park numbered among the most prestigious parks in the world where the use of historic park in an urban setting is balance and safe and where the awariness of the assets of the area, as well as its history and the history of the country is assured.

Program Activity Name:

1. Conservation

Description:

As part of this activity, the NBC preserves the legacy of the Battlefields Park for future generations by maintaining infrastructures, the horticultural landscape and a protected site for Canadian and foreign users and visitors.

Financial Resources: (in thousands of dollars)

2005-2006	2006-2007	2007-2008
\$2,314	\$2,314	\$2,314

Human Resources:

2005-2006	2006-2007	2007-2008
19 FTEs	19 FTEs	19 FTEs

Expected Results:

The NBC plans to provide:

- a clean, welcoming and attractive site;
- an accessible site where people can enjoy themselves safely;
- a site with well maintained facilities.

All sub-activities—maintenance of facilities, horticultural maintenance and security—contribute to attainment of the strategic result. These activities will enable the NBC to accomplish Priorities 1 and 2 for 2005-2006. However, it must be understood that the complete accomplishment of Priority 1 will require several years of work, as well as additional resources. In addition, special measures may have to be taken to bring the site up to appropriate standards for 2008.

Performance measurements and indicators with regard to conservation include:

- use of the site;
- number of events held on the site;
- number of accidents and incidents;
- operations and supervision on the site;
- comments and answers to the survey of visitors and users with regard to the quality of facilities, services and equipment.

Program Activities:

2. Development

Description:

The purpose of this activity is to showcase the history of the site and its cultural, recreational and natural treasures so as to emphasize its dual role as a historical and a urban park. In support of this activity, the NBC carries out improvements, welcomes visitors, puts on exhibits and activities, provides public services, and disseminates information to users and visitors from both Canada and abroad.

Financial Resources: (in thousands of dollars)

2005-2006	2006-2007	2007-2008
\$1,361	\$1,361	\$1,361

Human Resources:

2005-2006	2006-2007	2007-2008
22 FTEs	22 FTEs	22 FTEs

Expected Results:

To ensure a balance between the Park's historical and urban vocations and provide activities and services to increase awareness of its treasures and history and the history of the country, the NBC:

- develops new features to enhance existing elements;
- welcomes visitors and presents exhibits;
- presents educational and cultural activities and complementary services for the public;
- disseminates information and promotes the activities and services it offers to the public.

The activities and initiatives undertaken and the human resources assigned to the Development activity contribute to the accomplishment of Priorities 3, 4, and 5. The events of 2008 and 2009 provide unique and essential opportunities to carry out the NBC's mandate and objectives. Their importance calls for more than ordinary resources. If these events are to be as successful as hoped, concrete action must be taken in 2005-2006.

In terms of development in general, performance measurements and indicators are:

- number of activities offered;
- attendance at activities and services;
- revenue generated by activities and services;
- comments from users.

3. Administrative Services (Administration)

This activity is described in section IV of this report. It also contributes to the attainment of Priority 6, ie, to increase revenues.

SECTION III – SUPPLEMENTARY INFORMATION

3.1 Management Representation Statement

I submit for tabling in Parliament, the **2005-2006** Report on Plans and Priorities (RPP) for **THE NATIONAL BATTLEFIELDS COMMISSION**.

This document has been prepared based on the reporting principles contained in the *Guide to the preparation of Part III of the Estimates: Reports on Plans and Priorities*.

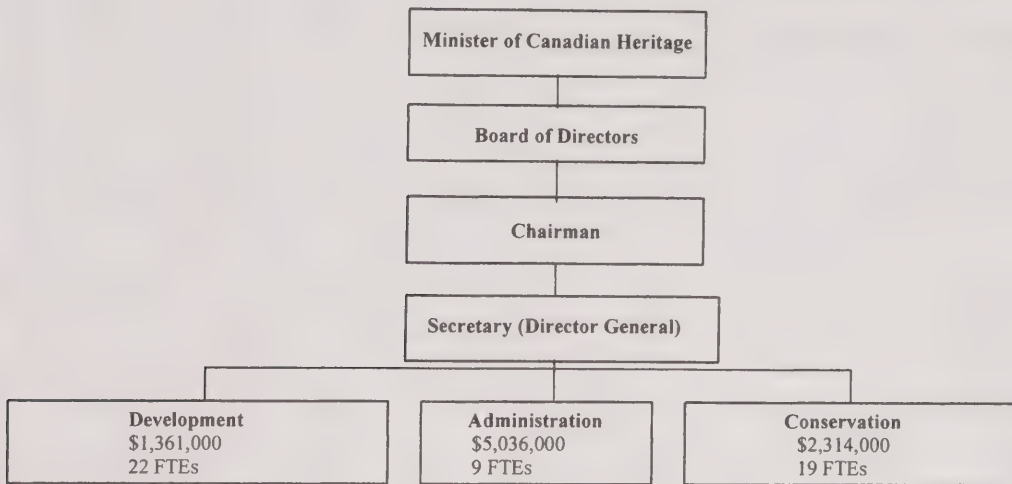
- It adheres to the specific reporting requirements outlined in the TBS guidance;
- It is based on the department's approved accountability structure as reflected in its MRRS;
- It presents consistent, comprehensive, balanced and accurate information;
- It provides a basis of accountability for the results achieved with the resources and authorities entrusted to it; and
- It reports finances based on approved planned spending numbers from the Treasury Board Secretariat in the RPP.



André Juneau
Chairman

3.2 Organizational Information

The NBC reports to Parliament through the Minister of Canadian Heritage. It is governed by a board, which includes seven Commissioners appointed by the Governor General in Council. The Secretary, who acts as Director General, is responsible for the day-to-day management of all of the Commission's activities, in accordance with its incorporating Act.



Its structure is divided in accordance with its main activities—development, administration and conservation.

3.2.1 Financial Tables

Table 1: Departmental Planned Spending and Full Time Equivalents

(in thousands of dollars)	Forecast Spending 2004-2005	Planned Spending 2005-2006	Planned Spending 2006-2007	Planned Spending 2007-2008
The National Battlefields Commission				
Budgetary Main Estimates (gross)	8,687	8,661	8,661	8,661
Conservation	2,330	2,314	2,314	2,314
Development	1,316	1,311	1,311	1,311
Administration	5,041	5,036	5,036	5,036
Total Main Estimates	8,687	8,661	8,661	8,661
<i>Adjustments **</i>				
Supplementary Estimates:				
- Operating budget carry forward	106			
- Spending pursuant to section 29.1 (1) of the <i>Financial Administration Act</i>	50	50	50	50
- Budget announcement: ERC procurement savings***		(10)		
<i>Total Adjustments</i>	<i>156</i>	<i>40</i>	<i>50</i>	<i>50</i>
Total Planned Spending	8,843	8,701	8,711	8,711

Total Planned Spending	8,843	8,701	8,711	8,711
Less: Non-Respendable revenue	1,450	1,450	1,450	1,450
Net cost of Program	7,393*	7,251	7,261	7,261

Full Time Equivalents	50	50	50	50
------------------------------	-----------	-----------	-----------	-----------

* Reflects best forecast of total planned spending to the end of the fiscal year.

** Adjustments are to accommodate approvals obtained since the Main Estimates and include Budget initiatives, Supplementary Estimates, etc.

*** Procurement savings amount is not reflected in any other table.

Overall, the NBC's main estimates for 2005-2006 and the following two years are similar to those for 2004-2005 excluding the \$156,000 for adjustments (Planned Spending not in Main Estimates).

Table 2: Program by Activity

2005-2006									
In thousands of dollars	Budgetary					Non-Budgetary		Adjustments (planned spending not in Main Estimates)	Total Planned Spending
	Operating	Capital	Grants and Contributions	Gross	Other statutory operating costs	Net	Loans, Investments and Advances		
Conservation	1,786				528			2,314	2,314
Development	607				704			1,311	1,361
Administration	4,868				168			5,036	5,036
Total	7,261				1,400			8,661	8,711

It is important to note that the amount indicated under "Administration" includes Payments in lieu of taxes in the order of \$3,676,000.

Table 3: Voted and Statutory Items listed in Main Estimates

2005-2006		in thousands of dollars	
Vote or Statutory Item	Truncated Vote or Statutory Wording	Current Main Estimates	Previous Main Estimates
60	Program expenditures	6,867	6,864
(S)	Spending pursuant to section 29.1 (1) of the <i>Financial Administration Act</i>	1,450	1,450*
(S)	Contributions to employee benefit plans	394	423
	Total Department	8,711	8,737

* Increase revenue of \$50,000 pursuant to section 29.1 (1) of the *Financial Administration Act* approved by SCT from last Annual Reference Level Update (ARLU).

Table 4: Sources of Respendable Revenue***Respendable Revenue***

(in thousands of dollars)	Forecast Revenue 2004-2005	Planned Revenue 2005-2006	Planned Revenue 2006-2007	Planned Revenue 2007-2008
<i>The National Battlefields Commission</i>				
Parking lots:	892	892	892	892
Educational activities and visitors welcoming:	351	351	351	351
Rental of premises:	142	142	142	142
Other revenues:	65	65	65	65
Total Respendable Revenue	1,450	1,450	1,450	1,450

Table 5: Revolving Fund – Statement of Operations

(in thousands of dollars)	Forecast 2004-2005	Planned 2005-2006	Planned 2006-2007	Planned 2007-2008
Respendable Revenue	8,843	8,711	8,711	8,711
Expenses				
Operating:				
Grants in lieu of taxes	3,676	3,676	3,676	3,676
Salaries and benefits	2,975	2,975	2,975	2,975
Utilities, materials and supplies	740	700	700	700
Professional services	792	750	750	750
Maintenance and repairs	396	350	350	350
Publicity	159	155	155	155
Transport and communication	85	85	85	85
Location	20	20	20	20
Services provided without charge	60	60	60	60
Amortization of capital assets	794	794	794	794
Surplus (Deficit)	(854)	(854)	(854)	(854)

Statement of Cash Flows

(in thousands of dollars)	Forecast 2004-2005	Planned 2005-2006	Planned 2006-2007	Planned 2007-2008
Surplus (Deficit)	(854)	(854)	(854)	(854)
Add non-cash items:				
Depreciation/amortisation	794	794	794	794
Services provided without charge	60	60	60	60
Cash surplus (requirement)	0	0	0	0

Projected Use of Authority

(in thousands of dollars)	Forecast 2004-2005	Planned 2005-2006	Planned 2006-2007	Planned 2007-2008
Authority				
Drawdown:				
Balance as at April 1				
Projected surplus (Drawdown)				
Projected Balance at March 31	0	0	0	0

Table 6: User Fees

Name of user fee	Fee type	Fee setting authority	Reason for introduction or amendment of fees	Effective date of planned change	Planned consultation and review process
Parking lots	Rights and Privileges	Contractual authority	Generate revenues for the provision of services to the clientele. Market adjustment.	April 1, 2005	Initial consultation with the public. Notice in newspapers. Publication in the Official Gazette of Canada once a year.
Educational activities and visitors reception	Rights and Privileges Interpretation	Contractual authority	Increase in fees reflecting the rise in costs related to the activities. Cover inflation and a variety of new services.	April 1, 2005 or September 2005	Initial consultation with the public. Notice in newspapers. Publication in the Official Gazette of Canada once a year.
Rental of premises	Office rental	Contractual authority	Generate revenues to cover cost incurred to operate the premises. Cover inflation.	September 2005	n/a
Other revenues	Fees for use of site, vending machines and other services	Contractual authority and Ministerial authority to set fees for the provision of products and services	Generate revenues to cover cost incurred to operate the premises and for the provision of services to clientele. Price adjustment and improved price breakdown.	April 1, 2005	Initial consultation with the public. Notice in newspapers. Publication in the Official Gazette of Canada once a year.

SECTION IV – OTHER ITEMS OF INTEREST

4.1 Administration Activity (Administrative Services)

Description:

This activity is used to manage the Park in accordance with its mandate and the NBC's vision. In addition to management of all the services covered by other program activities, this activity includes all administrative services, revenue generation and property management.

Financial Resources: (in thousands of dollars)

2005-2006	2006-2007	2007-2008
\$5,036	\$5,036	\$5,036

Human Resources:

2005-2006	2006-2007	2007-2008
9 FTEs	9 FTEs	9 FTEs

It should be noted that financial resources include the amounts for Payments in lieu of taxes.

Expected Results:

- sound management of material, financial and human resources, in accordance with government administrative regulations;
- generation of revenue essential to a balanced budget, needs and the delivery of quality activities and services.

This activity will have an impact on all priorities and will contribute more specifically to the accomplishment of Priority 6, ie, to increase revenue.

Performance measurements and indicators in this regard are:

- revenue generated;
- comments received regarding management, especially from the Auditor General of Canada;
- compliance with allocated budget.

4.2 Other Information

Listing of Statues and Regulations

Act respecting the National Battlefields at Quebec	1908, 7-8 Edouard VII, ch 57 and amendements
By-law Amending the National Battlefields Park By-law	SOR/2002-186, 9 May, 2002

Web Site

Internet Address: www.ccbn-nbc.gc.ca

Resource peoples

Michel Leullier, Commission Secretary
e-mail: michel.leullier@ccbn-nbc.gc.ca
Louise Germain, Assistant Secretary
e-mail: louise.germain@ccbn-nbc.gc.ca
Anne Chouinard, Administrative Assistant
e-mail: anne.chouinard@ccbn-nbc.gc.ca
Gérard Boulianne, Financial Officer
e-mail: gerard.boulianne@ccbn-nbc.gc.ca

The National Battlefields Commission
390 de Bernières Avenue
Quebec City, Quebec
G1R 2L7

Telephone: (418) 648-3506
Facsimile: (418) 648-3638

4.2 Autres renseignements

Liste des lois et règlements

Loi concernant les champs de bataille nationaux de Québec	1908, 7-8 Edouard VII, chap. 57 et amendements
Règlement modifiant le Règlement concernant le parc des Champs-de-Bataille nationaux	DORS/2002-186, 9 mai 2002

Site Internet

Adresse Internet : www.ccbn-nbc.gc.ca

Personnes ressources

Michel Leullier, secrétaire de la Commission
 Courrier électronique : michel.leullier@ccbn-nbc.gc.ca
 Louise Germain, secrétaire adjointe
 Courrier électronique : louise.germain@ccbn-nbc.gc.ca
 Anne Chouinard, adjointe à l'administration
 Courrier électronique : anne.chouinard@ccbn-nbc.gc.ca
 Gérard Boulianne, agent financier
 Courrier électronique : gerard.boulianne@ccbn-nbc.gc.ca

Commission des champs de bataille nationaux
 390 av. de Bernières
 Québec (Québec)
 G1R 2L7

Téléphone: (418) 648-3506
 Télécopieur (418) 648-3638

SECTION IV – AUTRES SUJETS D'INTÉRÊT

4.1 L'activité « Administration » (services administratifs)

Description :

Cette activité vise à administrer le territoire conformément à son mandat et à la vision de la CCBN. Outre la direction de tous les services couverts par les autres activités du programme, cette activité assume tous les services administratifs, la génération de revenus et la gestion des biens immobiliers.

Ressources financières : (en milliers de dollars)

2005-2006	2006-2007	2007-2008
5 036 \$	5 036 \$	5 036 \$

Ressources humaines :

2005-2006	2006-2007	2007-2008
9 ÉTP	9 ÉTP	9 ÉTP

Il est à noter que les ressources financières comprennent le paiement de subvention tenant lieu de taxes.

Résultats prévus :

- offrir une saine gestion des ressources matérielles, financières et humaines selon les règles administratives gouvernementales;
- générer des revenus essentiels à l'équilibre budgétaire, aux besoins et à la prestation d'activités et services de qualité.

Cette activité aura une incidence sur la réalisation de toutes les priorités et contribuera à réaliser plus spécifiquement la priorité 6 visant l'augmentation des revenus.

À cet égard, les mesures et indicateurs de rendement sont :

- les revenus générés;
- les commentaires obtenus à l'égard de la gestion notamment par le Vérificateur général du Canada;
- le respect du budget alloué.

Tableau 6 : Frais d'utilisation

Nom de l'activité d'imposition de frais	Type de frais	Pouvoir d'établissement des frais	Raison de l'imposition ou de la modification des frais	Date d'entrée en vigueur du changement prévu	Processus de consultation et d'examen prévu
Stationsnements	Droits et privilèges	Pouvoir contractuel	Générer des revenus pour offrir des services à la clientèle. Ajustement en fonction du marché.	1 ^{er} avril 2005	Consultation initiale auprès du public. Avis dans les journaux. Publication une fois l'an dans la Gazette officielle du Canada.
Activités pédagogiques et accueil	Droits et privilèges Animations	Pouvoir contractuel	Augmentation des frais reflétant la hausse des coûts associés aux activités. Couvrir l'inflation et divers nouveaux services.	1 ^{er} avril 2005 ou septembre 2005	Consultation initiale auprès du public. Avis dans les journaux. Publication une fois l'an dans la Gazette officielle du Canada.
Loyers	Location de bureaux	Pouvoir contractuel	Générer des revenus pour couvrir les frais d'opérations. Couvrir l'inflation.	septembre 2005	s/o
Autres revenus	Droits d'utilisation du site, machines distributrices et autres services	Pouvoir contractuel et pouvoir ministériel de fixer le prix à payer pour la fourniture de produits et services	Générer des revenus pour couvrir les frais d'opérations et offrir des services à la clientèle. Révision de prix et meilleure ventilation des prix.	1 ^{er} avril 2005	Consultation initiale auprès du public. Avis dans les journaux. Publication une fois l'an dans la Gazette officielle du Canada.

Tableau 5 : Fonds renouvelable – Etat des résultats

(en milliers de dollars)	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008
Prévisions des dépenses	dépenses	dépenses	dépenses	dépenses
Revenus disponibles	8 843	8 711	8 711	8 711
Dépenses				
Fonctionnement :				
Subvention tenant lieu de taxes	3 676	3 676	3 676	3 676
Salaires et avantages sociaux	2 975	2 975	2 975	2 975
Fourniture et équipements	740	700	700	700
Services professionnels	792	750	750	750
Entretien et réparation	396	350	350	350
Publicité	159	155	155	155
Transport et communication	85	85	85	85
Location	20	20	20	20
Services offerts gratuitement	60	60	60	60
Amortissement des immobilisations	794	794	794	794
Excédent (déficit)	(854)	(854)	(854)	(854)

Etat de l'évolution de la situation financière

(en milliers de dollars)	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008
Prévisions	Prévues	Prévues	Prévues	Prévues
Excédent (déficit)	(854)	(854)	(854)	(854)
Ajouter les postes hors trésorerie :				
Dépréciation/amortissement	794	794	794	794
Services offerts gratuitement	60	60	60	60
Excédent de trésorerie (besoin)	0	0	0	0

Utilisation prévue des autorisations

(en milliers de dollars)	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008
Prévision des dépenses	dépenses	dépenses	dépenses	dépenses
Autorisation				
Réduction :				
Solde au 1 ^{er} avril				
Excédent prévu (réduction)				
Solde prévu au 31 mars	0	0	0	0

Tableau 4 : Sources des revenus disponibles

Revenus disponibles			
(en milliers de dollars)			
Prévisions de revenus 2004-2005	Revenus prévus 2005-2006	Revenus prévus 2006-2007	Revenus prévus 2007-2008
<i>Commission des champs de bataille nationaux</i>			
Stationnements :	892	892	892
Activités pédagogiques et accueil :	351	351	351
Location de locaux :	142	142	142
Autres revenus :	65	65	65
Total des revenus disponibles	1 450	1 450	1 450

Tableau 3 : Postes votés et législatifs indiqués dans le Budget principal

2005-2006 en milliers de dollars			
Poste voté ou législatif	Libellé tronqué pour le poste voté ou législatif	Budget principal actuel	Budget précédent
60	Dépenses du Programme	6 867	6 864
(L)	Dépenses au terme de l'aliéna 29.1 (1) de la Loi sur la gestion des finances publiques	1 450	1 450*
(L)	Contributions aux avantages sociaux des employés	394	423
	Total pour le ministère	8 711	8 737

* Augmentation des revenus au montant de 50 000 \$ sous l'aliéna 29.1 (1) de la Loi sur la gestion des finances publiques acceptée par le SCT lors de la dernière mise à jour annuelle des niveaux de référence (MJANR).

Tableau 2 : Programme par activité

2005-2006										
En milliers de dollars	Budgétaires						Non budgétaire	Total pour le Budget principal	Rajustements (dépenses prévues non indiquées dans le Budget principal)	Total des dépenses prévues
	Activité de programme	Fonctionnement	Immobilisations	Subventions et contributions	Dépenses brutes	Autres frais législatifs de fonctionnement	Revenus nets			
Conservation		1 786				528			2 314	2 314
Mise en valeur		607				704			1 311	1 361
Administration		4 868				168			5 036	5 036
Total		7 261				1 400			8 661	8 711

Il est important de noter que le montant sous « Administration » comprend le paiement de subvention tenant lieu de taxes de l'ordre de 3 676 000 \$

3.2.1 Tableaux financiers

Tableau 1 : Dépenses prévues du ministère et équivalents temps plein

Prévisions des dépenses	Dépenses prévues	Dépenses prévues	Dépenses prévues	(en milliers de dollars)	Commission des champs de bataille nationaux			
					Dépenses du programme	Conservation	Mise en valeur	Administration
					8 687	2 330	1 316	5 041
		8 661	2 314	8 661				
		8 661	2 314	8 661				
		8 661	1 311	8 661				
		8 661	5 036	8 661				
		8 687	8 661	8 661				
					Total du Budget principal des dépenses			
					Rajustements **			
					Budget supplémentaire des dépenses :			
					- Report du budget de fonctionnement			
					- Dépenses au terme de l'alinéa 29.1 (1) de la Loi			
					sur la gestion des finances publique			
					- Annonce du Budget : CED économies en approvisionnement ***			
					(10)			
					156	40	50	50
					Total des rajustements			
					8 843	8 701	8 711	8 711
					Dépenses nettes prévues			

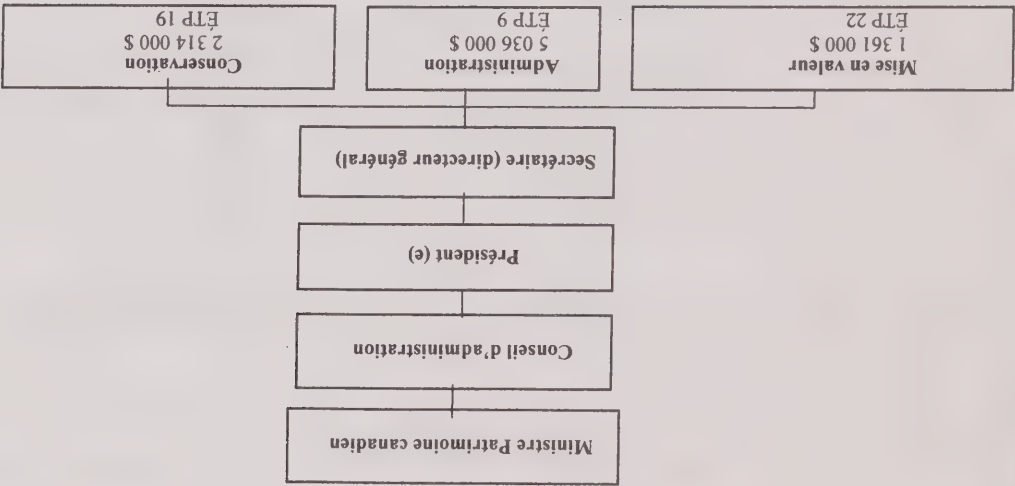
Dépenses nettes prévues	8 843	8 701	8 711	8 711
Moins : Revenus disponibles	1 450	1 450	1 450	1 450
Coût net du programme	7 393*	7 251	7 261	7 261

* Ce montant reflète les prévisions les plus justes du total des dépenses prévues à la fin de l'exercice courant.
 ** Les rajustements tiennent compte des approbations qui ont été obtenues depuis le Budget principal des dépenses et comprennent les initiatives du Budget fédéral, le Budget supplémentaire des dépenses, etc.
 *** Le montant des économies en approvisionnement n'est pas reflété ailleurs dans les autres tableaux.

Dans l'ensemble, le Budget principal des dépenses de la CCBN en 2005-2006 et pour les deux prochaines années est similaire à celui de 2004-2005. Il faut cependant exclure un montant de 1 56 000 \$ accordé à titre de rajustements (dépenses prévues ne figurant pas dans le Budget principal des dépenses).

3.2 Renseignements sur l'organisation

La CCBN rend compte au Parlement par l'entremise de la ministre du Patrimoine canadien. Elle est dirigée par un conseil d'administration formé de sept commissaires nommés par la Gouverneure générale en conseil. Il revient au secrétaire, qui agit comme directeur général, de gérer quotidiennement l'ensemble des opérations de la CCBN, le tout conformément à sa Loi constitutive.



Sa structure est divisée en fonction des grandes activités, soit la mise en valeur, l'administration et la conservation.

SECTION III – RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES

3.1 Déclaration de la direction

Je soumetts, en vue de son dépôt au Parlement, le Rapport sur les plans et les priorités (RPP) de 2005-2006 de LA COMMISSION DES CHAMPS DE BATAILLE NATIONAUX.

Le document a été préparé en fonction des principes de reddition de comptes contenu dans le *Guide pour la préparation de la partie III du budget supplémentaire : Rapports sur les plans et priorités*.

- Il est conforme aux exigences particulières de reddition de comptes décrites dans les Lignes directrices du SCT;
- Il est fondé sur la structure de responsabilisation approuvée du ministère, telle qu'elle est indiquée dans sa Structure des ressources et des résultats de gestion;
- Il présente des renseignements uniformes, complets, équilibrés et précis;
- Il offre un modèle de responsabilisation pour les résultats atteints avec les ressources et les autorités allouées;
- Il fait état des sommes qui ont été allouées en fonction des dépenses prévues approuvées par le Secrétariat du Conseil du Trésor selon le RPP.



André Juneau,
Président

Cette activité est décrite dans la section IV du présent rapport. Elle permet entre autres de rencontrer la priorité 6 qui est d'augmenter les revenus.

3. Les services administratifs (administration)

- le nombre d'activités offertes;
 - la fréquentation aux diverses activités et services;
 - les revenus générés par les activités et services;
 - les commentaires obtenus par les utilisateurs.
- Quant à la mise en valeur en général, les mesures et indicateurs de rendement sont :

- 2006.
- Les activités et initiatives entreprises et les ressources humaines affectées à l'activité « mise en valeur » contribueront à la réalisation des priorités 3, 4, et 5. Les événements de 2008 et 2009 constituent des occasions uniques et des opportunités incontestables pour la réalisation du mandat et des objectifs de la CCBN. Leur importance engendre la nécessité de ressources inhabituelles. La réussite souhaitée de ces événements oblige des actions concrètes dès 2005-
- de nouveaux aménagements pour mieux mettre en valeur les éléments existants;
 - l'accueil des visiteurs et la présentation d'expositions;
 - des activités d'animation éducatives, des activités culturelles pour le grand public et des services complémentaires;
 - la diffusion de l'information et la promotion des activités et services offerts à la population.

Résultats prévus :
Afin d'offrir un parc où il existe un équilibre entre sa vocation historique et urbaine et où des activités et des services de qualités sont offerts pour la sensibilisation aux richesses du territoire, à son histoire et à celle du pays, la CCBN procède à :

22 ÉTP	22 ÉTP	22 ÉTP
2005-2006	2006-2007	2007-2008

Ressources humaines :

1 361 \$	1 361 \$	1 361 \$
2005-2006	2006-2007	2007-2008

Ressources financières : (en milliers de dollars)

Description :
Cette activité vise à faire connaître l'histoire du site ainsi que les richesses de celui-ci sous ses aspects culturels, récréatifs et naturels de manière à ce que ce parc joue tant son rôle de parc historique que de parc urbain. Pour ce faire, la CCBN effectue certains aménagements, assure l'accueil des visiteurs, offre des expositions, des activités et des services publics de qualité et communique l'information à tous les usagers et visiteurs, tant canadiens qu'étrangers.

2. Mise en valeur

Activités de programme :

- la fréquentation du site;
 - le nombre d'événements tenus sur le site;
 - le nombre d'accidents et d'incidents s'y produisant;
 - les opérations et la surveillance effectuées sur le site;
 - les commentaires et les réponses au sondage auprès des visiteurs et des usagers quant à la qualité des aménagements, des services et des équipements.
- Comme mesures et indicateurs du rendement en matière de conservation, il y a :

Chacune des sous-activités à savoir : l'entretien des infrastructures, l'entretien horticole et la sécurité contribuent à l'atteinte du résultat stratégique. Ce sont ces actions qui permettront de réaliser les priorités 1 et 2 de la CCBN pour 2005-2006. Il y a lieu toutefois de comprendre que pour la réalisation complète de la priorité 1, les travaux s'échelonnent sur plusieurs années et nécessiteraient des ressources supplémentaires. D'ailleurs, des mesures spéciales devront être prises afin de rendre le site dans un état approprié pour 2008.

SECTION II – ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE

2.1 Analyse détaillée des activités de programme

Objectif stratégique :

Faire des grands Champs-de-Bataille historiques de Québec un parc national se comptant parmi les plus prestigieux au monde où la vocation historique et urbaine équilibrée permet son utilisation en toute sécurité et la sensibilisation aux richesses du territoire, à son histoire et à celle du pays.

Activités de programme :

1. Conservation

Description :

Par cette activité, la CCBN vise à assurer la préservation et l'intégrité du parc des Champs-de-Bataille, pour les générations futures. Pour ce faire, elle effectue l'entretien des infrastructures, de son aménagement horticole et offre un site sécuritaire pour tous les usagers, visiteurs canadiens et étrangers.

Ressources financières : (en milliers de dollars)

2005-2006	2006-2007	2007-2008
2 314 \$	2 314 \$	2 314 \$

Ressources humaines :

2005-2006	2006-2007	2007-2008
19 ÉTP	19 ÉTP	19 ÉTP

Résultats prévus :

La CCBN entend donc offrir :

- un site propre, accueillant et esthétique;
- un site accessible où il fait bon s'y recréer en toute sécurité;
- un site dont les infrastructures sont en bon état.

Enfin, l'âge des infrastructures et les conditions climatiques augmentent le risque de panes, de bris et autres situations générateurs de dépenses imprévues et parfois importantes. Le peu de marge de manœuvre financière de la CCBN pourrait ainsi l'obliger à des réallocations budgétaires pouvant avoir un impact sur les services au public.

Parmi les risques auxquels la CCBN est confrontée, il y a tous les facteurs pouvant entraîner une baisse d'achalandage sur le parc : mauvaises conditions climatiques, baisse de la fréquentation touristique dans la région et autres situations hors de son contrôle. Une baisse de fréquentation pourrait engendrer une baisse importante de revenus qui aurait une répercussion sur la qualité et la quantité des services offerts à la population. La CCBN est dans l'obligation de respecter son budget qui se verrait alors amputé. Elle n'aurait d'autres choix que de diminuer ses actions de conservation et de mise en valeur.

Risques et défis

En matière de mise en valeur, elle entretient des liens et des collaborations avec diverses institutions muséales et horticoles pour offrir des forfaits en vue de promouvoir en commun des activités et services à la population canadienne ou étrangère. Elle compte également sur divers partenaires médias pour assurer la visibilité et la promotion des services, des activités et des spectacles offerts par la CCBN.

En matière de conservation, la Ville de Québec lui est d'une aide précieuse par la réalisation de travaux d'entretien, d'immobilisation et de prêts d'équipements pour une valeur annuelle estimée à 100 000 \$. Ce partenaire supportera également la CCBN en vue d'assurer la sécurité des usagers, la protection des biens de la CCBN et l'application du Code criminel principalement en regard de diverses infractions ou accidents qui peuvent survenir sur le territoire et lors d'événements à grand déploiement.

La CCBN compte déjà plusieurs partenaires dans divers domaines qui contribuent à l'atteinte de son objectif stratégique.

Partenariats

La fréquentation du site nécessite déjà l'ajout de services sanitaires au centre du parc et d'importants travaux de réfection à certaines infrastructures presque centenaires afin de diminuer tout risque d'accident. Il est de plus en plus urgent d'entreprendre ces travaux afin que le site soit sécuritaire pour 2008. Toutefois, des ressources financières supplémentaires seraient nécessaires pour mener le tout à bonne fin.

Il en est de même en matière de mise en valeur. Le 100^e anniversaire de la CCBN et le 250^e anniversaire des batailles historiques de Québec en 2009 et 2010 sont des occasions uniques voire incontournables pour permettre à la CCBN d'atteindre le niveau souhaité tant en matière historique qu'au niveau du réaménagement.

6. Enfin, la CCBN génère déjà environ 1 450 000 \$ de revenus par année qu'elle peut dépenser dans la même année. Ces revenus essentiels servent donc tant aux opérations qu'au paiement des salaires et ce, pour chacune des activités du programme de la CCBN. Elle doit donc s'efforcer de façon continue à augmenter ses revenus afin d'obtenir une certaine marge de manœuvre, rencontrer l'inflation, l'augmentation des salaires payés par les revenus et certains imprévus susceptibles de survenir.

Environnement opérationnel

La CCBN se compte parmi les petits organismes du gouvernement. Cela implique qu'elle est confrontée à la difficulté de rencontrer les divers changements organisationnels gouvernementaux. Bien que ceux-ci visent l'amélioration, ils créent une pression, car elle compte des effectifs limités et des ressources n'offrant pour ainsi dire pas de marge de manœuvre.

Dans le contexte persistant de restriction budgétaire, la CCBN doit générer le plus de revenus possibles afin d'assurer ses devoirs en matière de conservation et de mise en valeur, tel que mentionné à la priorité 6 ci-dessus. Elle génère environ 1 450 000 \$, qu'elle peut dépenser dans l'année. Cette somme représente 17 % de son budget total. Il est aussi important de noter qu'une somme de 3 676 000 \$, soit 42 % de son budget sert au paiement de subvention tenant lieu de taxes. Si on exclut cette somme, les revenus représentent 28 % du budget total.

Facteurs externes

Plusieurs facteurs peuvent influencer sur les opérations de la CCBN ainsi que sur le choix de ses priorités.

La fréquentation et la popularité du parc ne se démentent pas au fil des ans. Elle est annuellement d'environ 4 000 000 d'usagers et visiteurs. Ce site qui se doit d'être accessible au public est en demande pour la tenue d'une soixantaine d'activités et d'événements par année; ce qui nécessite coordination, contrôle et suivi. Cette forte fréquentation crée nécessairement une pression sur l'entretien et la conservation du territoire et les services administratifs.

De plus, le parc étant au cœur de la ville de Québec, la CCBN se doit d'être à l'affût de la vie politique, économique et sociale de Québec afin de répondre aux attentes du milieu et de la population, de demeurer dynamique et bien représenter le gouvernement du Canada, de projeter aussi une image de prestige et de bien remplir son mandat.

Il est maintenant important de comprendre que Québec vit déjà avec l'horizon de 2008, soit l'année de son 400^e anniversaire. Cette même année correspond au 100^e anniversaire de la CCBN et du début de la création de cet important parc. L'année 2005 est donc cruciale en matière de planification des événements et des travaux préparatoires car le parc sera le site de rassemblements d'envergure. Elle se doit de maintenir de travailler en coordination avec la Société du 400^e de Québec et avec d'autres organisateurs, notamment ceux du Congrès

Eucharistique pour la messe du pape.

- la CCBN entend profiter de ces événements pour mieux faire connaître l'histoire et s'inscrire comme LA référence en la matière.
- Par conséquent les priorités de la CCBN sont dictées par ces échéances et l'obligation d'intervenir. Elles s'appliquent comme suit :
1. Compte tenu de l'état de certaines infrastructures et aménagements, des réparations importantes doivent être exécutées avant l'utilisation massive en 2008, il s'agit principalement d'une mesure de sécurité pour atténuer les risques d'accidents et d'une meilleure conservation des biens immobiliers. Les mesures les plus urgentes seront assumées en partie par un budget courant (environ 50 000 \$) mais des ressources supplémentaires seraient requises pour des interventions majeures. Cela contribuera également à maintenir le prestige du parc.
 2. De même en prévision des événements d'envergure à venir, la CCBN doit résoudre certains problèmes, notamment le manque de services sanitaires au centre du parc, le manque de locaux administratifs et la non-conformité aux normes de sécurité de certains immeubles. Un réaménagement de biens immobiliers s'impose. Une rationalisation de l'utilisation des immeubles sera faite en fonction des besoins et des priorités et en vue d'améliorer la qualité des services à la population. Il n'est pas exclu que des ressources supplémentaires soient requises pour l'application de la solution la plus efficiente.
 3. L'importance historique du parc incite la CCBN à accroître la diffusion de l'histoire, à devenir LA référence en la matière et à rendre accessible l'information au plus grand nombre de gens possibles. Ainsi, la CCBN entend offrir de nouveaux services, relever le niveau d'information et étendre les moyens d'apprentissage par l'utilisation de technologies de l'information. Cette mesure contribuera à la sensibilisation aux richesses du territoire, à son histoire et celle du pays.
 4. En 2005-2006, il est primordial pour la CCBN de planifier les événements commémoratifs et festifs de 2008 et d'entreprendre leur organisation. À 3 ans de l'échéance, la CCBN doit pouvoir entreprendre la réalisation de son plan d'action. À cet égard, le budget régulier de la CCBN lui permet de réaliser qu'une infime partie des actions envisagées pour bien marquer son 100^e anniversaire. Cette priorité s'inscrit dans l'atteinte de l'objectif stratégique en regard de la sensibilisation aux richesses du territoire, à son histoire et celle du pays.
 5. La situation est similaire pour 2009 et 2010. La CCBN entreprend de développer des partenariats en regard des 250^e anniversaires des batailles et d'établir un plan d'action. Toutefois, les ressources disponibles permettent que des actions de faible envergure qui ne pourraient permettre de rencontrer les objectifs escomptés. L'occasion est importante et nécessiterait des ressources supplémentaires spéciales. Toutefois, la CCBN investira en 2005-2006 quelques milliers de dollars pour la planification et le développement de partenariats.

1.2.2 Priorités du Ministère

Dépenses prévues			Type	(En milliers de dollars)
Priorité n° 1	2005-2006	2006-2007		
Offrir un site prestigieux et sécuritaire	50	50	antérieure	50
Priorité n° 2 Optimiser l'utilisation des biens immobiliers pour rencontrer les besoins en locaux et services sanitaires	200		nouvelle	
Priorité n° 3 Accroître la diffusion de l'histoire	100	50	continue	50
Priorité n° 4 Planifier le 100 ^e anniversaire de la CCBN en 2008	10	non confirmée	antérieure	non confirmée
Priorité n° 5 Planifier les 250 ^e anniversaires des batailles historiques (1759 et 1760) en 2009 et 2010	10	non confirmée	antérieure	non confirmée
Priorité n° 6 Accroître les revenus	continue		continue	

Plans et priorités du Ministère

Toutes les activités et sous-activités du programme sont importantes pour l'avancement du travail de la CCBN et pour l'atteinte de son objectif stratégique. Celles-ci doivent donc se poursuivre pour assurer le maintien de services de qualité aux Canadiens et aux Canadiennes. Toutefois certaines initiatives et actions apparaissent essentielles pour l'année 2005-2006 dans le contexte actuel.

Il est important de comprendre que la Commission des champs de bataille nationaux (CCBN) opère uniquement dans la Ville de Québec et que :

- l'année 2008 correspond au 400^e anniversaire de la Ville de Québec;
- des événements d'importance auront lieu à Québec à cette occasion;
- le parc des Champs-de-Bataille (plaines d'Abraham) sera utilisé par des milliers de personnes supplémentaires cette année-là; c'est-à-dire bien au-delà de 4 millions de personnes;
- l'année 2008 correspond également au 100^e anniversaire de la CCBN;
- la CCBN entend souligner cet anniversaire et faire davantage connaître son apport à Québec et à la société;
- l'année 2009 et 2010 correspond au 250^e anniversaire des batailles historiques de Québec : bataille des plaines d'Abraham (1759) et bataille de Ste-Foy (1760);

1.2 Survul du ministère

1.2.1 Renseignements sommaires

Le mandat

Le mandat de la Commission des champs de bataille nationaux (CCBN) est d'acquérir, de conserver les grands Champs-de-Bataille historiques de Québec et de les convertir en un parc national. Elle est donc chargée de l'acquisition, de l'administration, de la gérance et de la mise en valeur desdits Champs-de-Bataille ainsi que de la gestion des fonds contribus à cette fin.

La mission

Le territoire de la CCBN constitue un des sites historiques les plus importants au Canada. Il est le berceau de l'histoire du pays. Les plaines d'Abraham forment le plus important parc urbain à Québec. Il fut constitué dans la foulée de la création des grands parcs urbains au monde et se compte parmi les plus prestigieux. Ses aspects historiques, culturels, récréatifs, naturels voire scientifiques en font un parc qu'on peut qualifier d'unique. La CCBN doit donc concilier l'importance historique du parc avec son rôle de parc urbain. Elle doit donc préserver cet héritage historique du Canada pour les générations futures, le mettre en valeur de façon à ce que la population bénéficie pleinement de ses richesses, y découvrir l'histoire du Canada et la place que ce parc y occupe.

Par ces actions et ses responsabilités, la CCBN contribue à stimuler la fierté des Canadiens et des Canadiennes à l'égard du Canada, à encourager leur participation et leur contribution à notre société, à appuyer les moyens d'expressions canadiens et l'accès à nos espaces communs et à protéger notre patrimoine.

Ressources financières : (en milliers de dollars)

2005-2006	8 711 \$	2006-2007	8 711 \$	2007-2008	8 711 \$
-----------	----------	-----------	----------	-----------	----------

Ressources humaines :

2005-2006	2006-2007	2007-2008
50 ÉTP	50 ÉTP	50 ÉTP



Ottawa, Canada K1A 0M5

À titre de ministre du Patrimoine canadien et de ministre responsable de la Condition féminine, je suis fière de présenter au Parlement et à la population canadienne le *Rapport sur les plans et priorités (2005-2006)* de la Commission des champs de bataille nationaux. Ce rapport résume les objectifs de la Commission pour la prochaine année et témoigne de sa volonté de contribuer à notre mission qui est de « Créer le Canada ensemble ».

Composante essentielle du portefeuille du Patrimoine canadien, la Commission des champs de bataille nationaux administre un territoire qui comprend le premier parc national historique au Canada, soit le parc des Champs-de-Bataille situé dans la ville de Québec. De plus, la Commission offre des activités d'animation qui permettent au grand public d'approfondir leurs connaissances sur l'histoire du Canada et de découvrir la valeur patrimoniale du parc.

Qu'il s'agisse de favoriser la vitalité culturelle de nos communautés, de préserver notre héritage multiculturel, de mettre en valeur nos langues officielles, d'assurer l'égalité des chances ou de faire résonner la voix du Canada sur nos grands réseaux de diffusion, je peux compter sur l'appui et l'engagement de sociétés d'État et d'organismes comme la Commission des champs de bataille nationaux pour s'acquitter des responsabilités de ce portefeuille.

Ensemble, nous faisons en sorte que les citoyens et citoyennes de tous âges puissent mettre à profit leur génie créateur, leur talent et leurs compétences, au bénéfice de la société tout entière. Ensemble, nous travaillons à faire du Canada un pays prospère, qui se démarque par sa diversité, son ouverture, son dynamisme culturel et son esprit d'innovation.

Liza Frulla

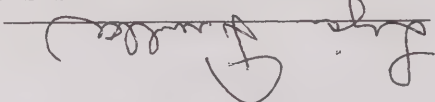
Table des matières

3	Section I : Survol
3	1.1 Message de la Ministre
4	1.2 Survol du ministère
4	1.2.1 Renseignements sommaires
5	1.2.2 Priorités du ministère
9	Section II : Analyse des activités de programme par résultat stratégique
9	2.1 Analyse détaillée des activités de programme
9	1. Conservation
10	2. Mise en valeur
11	3. Les services administratifs
12	Section III : Renseignements supplémentaires
12	3.1 Déclaration de la direction
13	3.2 Renseignements sur l'organisation
14	3.2.1 Tableaux financiers
14	Tableau 1 : Dépenses prévues du ministère et équivalents temps plein
15	Tableau 2 : Programme par activité
16	Tableau 3 : Postes votés et législatifs indiqués dans le Budget principal
17	Tableau 4 : Sources des revenus disponibles
18	Tableau 5 : Fonds renouvelable – État des résultats
19	Tableau 6 : Frais d'utilisation
20	Section IV : Autres sujets d'intérêt
20	4.1 Activité "Administration"
21	4.2 Autres renseignements

COMMISSION DES CHAMPS DE BATAILLE NATIONAUX

2005-2006

Rapport sur les plans et les priorités


HONORABLE LIZA FRULLA, P.C., DÉPUTÉE
MINISTRE DU PATRIMOINE CANADIEN

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du Budget principal des dépenses.

Partie II – Le Budget principal des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1^{er} mars ou avant.

Partie III – Le Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

- 1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principales priorités d'un organisme, et ce, par objectif stratégique, activité de programme et résultats prévus, incluant des liens aux besoins en ressources connexes. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes déposés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont habituellement déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(4) du Règlement.
- 2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RM/R)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le Budget supplémentaire des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le Budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé deux fois par année, soit un premier document au début novembre et un document final au début mars. Chaque Budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de deux Budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une année donnée.

Le Budget des dépenses, de même que le Budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du Canada, représentée par le Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, 2005

Ce document est disponible en médias substitués sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : www.tbs-sct.gc.ca

En vente chez votre librairie local ou par la poste auprès des Éditions du gouvernement du Canada
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Ottawa (Ontario)
KIA OS9

Téléphone : (613) 941-5995

Télécopieur : (613) 954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)
Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)

Internet : <http://publications.gc.ca>

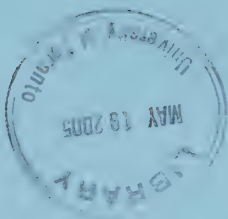
No. de catalogue : BT31-2/2006-III-97
ISBN 0-660-62733-7



Commission des champs de bataille nationaux

Budget des dépenses
2005-2006

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités





National Defence

2005-2006
Estimates

Part III – Report on Plans and Priorities

Canada

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of:

Part I – The Government Expense Plan provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

Part II – The Main Estimates directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

Part III – Departmental Expenditure Plans, which is divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organisation's main priorities by strategic outcome(s), program activity(s) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are usually tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(4).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

Supplementary Estimates directly support an *Appropriation Act*. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in early November and a final document in early March. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services Canada, 2005

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: www.tbs-sct.gc.ca

Available through your local bookseller or by mail from
Canadian Government Publishing
Public Works and Government Services Canada
Ottawa (Ontario)
K1A 0S5

Telephone: (613) 941-5995
Fax: (613) 954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Orders only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Internet: <http://publications.gc.ca>

Catalogue No.: BT31-2/2006-III-57
ISBN 0-660-62781-7



National
Defence

Défense
nationale



National Defence

2005–2006

Report on Plans and Priorities

Canada



Table of Contents

An electronic version of this report is available at:

http://www.vcds.forces.ca/dgsp/pubs/rep-pub/ddm/rpp/rpp_e.asp

Note: Hyperlinks to supplementary information are embedded in the electronic version of this document.

MINISTER'S MESSAGE	4
SECTION I: SUMMARY INFORMATION	6
THE DEPARTMENTAL CONTEXT	6
<i>The benefits of Defence investment</i>	6
<i>The Defence mission</i>	6
<i>The Defence portfolio</i>	6
<i>Key Partners</i>	7
<i>Departmental overview</i>	8
THE PLANNING CONTEXT.....	9
<i>The international security environment</i>	9
<i>Developments in the North Atlantic Treaty Organization, the United Nations and the European Union</i>	10
<i>The international campaign against terrorism</i>	10
<i>The government's International Policy Statement and the Defence Policy Statement</i>	10
<i>Expansion of the Canadian Forces</i>	10
<i>Developments in the United States and in Canada—United States relations</i>	11
<i>Demographics and the changing face of Canada</i>	11
<i>Defence budget</i>	11
<i>Key Legislation</i>	12
CHALLENGES.....	12
<i>International Policy Statement and Defence Policy Statement</i>	13
<i>Expansion of the Canadian Forces</i>	13
<i>Defence Intelligence Review</i>	13
<i>Promoting Defence</i>	13
ACCOUNTABILITY	14
SECTION II – ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITIES BY STRATEGIC OUTCOME	15
INTRODUCTION.....	16
<i>Reporting approach for fiscal year 2005–2006</i>	16
<i>Planning, Reporting and Accountability Structure</i>	16
CORPORATE PRIORITIES FOR DEFENCE	17
<i>Adapt to the evolving security environment and enhance strategic relationships</i>	17
<i>Transform and modernize the Canadian Forces</i>	18
<i>Develop and support a professional, effective, sustainable Defence Team</i>	18
<i>Maximize effectiveness in resource management</i>	19
RELATIONSHIP BETWEEN CORPORATE PRIORITIES FOR DEFENCE AND CAPABILITY PROGRAMS ..	20
ANALYSIS BY CAPABILITY PROGRAM (STRATEGIC OUTCOME).....	21
<i>Conduct Operations</i>	21



<i>Generate Forces</i>	26
<i>Sustain Forces</i>	39
<i>Command and Control</i>	48
<i>Corporate Policy and Strategy</i>	52
PORTFOLIO ORGANIZATION	68
<i>National Search and Rescue Secretariat and National Search and Rescue Program</i>	68
SECTION III – FINANCIAL AND DEPARTMENTAL OVERVIEW	73
MANAGEMENT REPRESENTATION STATEMENT	74
ORGANIZATION CHART	75
TABLE 1: DEPARTMENTAL PLANNED SPENDING AND FULL TIME EQUIVALENTS	76
TABLE 1A: CROSSWALK OF PLANNING REPORTING ACCOUNTABILITY STRUCTURE (PRAS) TO PROGRAM ACTIVITY ARCHITECTURE (PAA)	78
TABLE 2: PROGRAM BY ACTIVITY.....	79
TABLE 3: VOTED AND STATUTORY ITEMS LISTED IN MAIN ESTIMATES	80
TABLE 4: NET COST OF DEPARTMENT FOR THE ESTIMATES YEAR	80
TABLE 6: LOANS, INVESTMENTS AND ADVANCES (NON-BUDGETARY)	82
TABLE 7: SOURCES OF RESPENDABLE AND NON-RESPENDABLE REVENUE BY PROGRAM ACTIVITY	83
TABLE 8A: DETAILS ON PROJECT SPENDING — CAPITAL EQUIPMENT PROGRAM.....	85
TABLE 8B: CAPITAL CONSTRUCTION PROGRAM — SPENDING OVER \$60 MILLION	88
TABLE 9: STATUS REPORT ON MAJOR CROWN PROJECTS	89
TABLE 10: SUMMARY OF TRANSFER PAYMENTS PROGRAMS	90
TABLE 11: ALTERNATIVE SERVICE DELIVERY	91
TABLE 12: PERSONNEL REQUIREMENTS - CIVILIAN	92
TABLE 13: PERSONNEL REQUIREMENTS - MILITARY	92
TABLE 14: PERSONNEL REQUIREMENTS — COMBINED CIVILIAN AND MILITARY	93
TABLE 15: FULL TIME EQUIVALENTS (FTE'S) — MILITARY BY RANK	93
TABLE 16: FULL TIME EQUIVALENTS (FTE'S) — CIVILIAN BY PROFESSIONAL CATEGORY	94
SECTION IV – FINANCIAL TABLES OF SELECTED DEFENCE PORTFOLIO ORGANIZATION	95
TABLE 1: RESERVE FORCE	96
TABLE 2: COMMUNICATIONS SECURITY ESTABLISHMENT	97
TABLE 3: OFFICE OF THE JUDGE ADVOCATE GENERAL	97
TABLE 4: OFFICE OF THE OMBUDSMAN FOR THE DEPARTMENT OF NATIONAL DEFENCE AND THE CANADIAN FORCES	98
TABLE 5: DEFENCE RESEARCH AND DEVELOPMENT CANADA	98
SECTION V – INTERNATIONAL DEPLOYMENTS	99
OVERSEAS DEPLOYMENTS PLANNED FOR FISCAL YEAR 2005-2006	100
<i>Africa</i>	100
<i>Arabian Gulf region and Southwest Asia</i>	101
<i>Central America and the Caribbean</i>	103
<i>Europe and the Balkan region</i>	103
<i>Middle East</i>	104
COST ESTIMATES FOR CF INTERNATIONAL OPERATIONS.....	105



SECTION VI: ADDITIONAL INFORMATION 106

Appendix A – Legislation and Regulations Administered..... 107

Appendix B – List of key partners 109

Appendix C – List of Acronyms 110

Appendix D – Contacts..... 115

INDEX 116

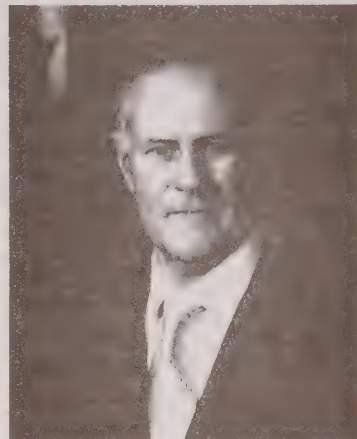


Minister's message

I am honoured to present to Parliament the 2005-2006 Report on Plans and Priorities for the Department of National Defence.

It is an historic time for the Department and the Canadian Forces. In the coming weeks, the Government will be releasing an ambitious, new defence policy statement that will bring about some of the most significant changes to the Canadian Forces in recent memory.

These changes are being driven by the new security realities facing Canada, as well as the recent operational experience of our military in places like Afghanistan, the Balkans and Haiti. The events of September 11, 2001 also demonstrated that terrorism can strike close to home and that, in order to effectively protect Canada and Canadians, we must be prepared to meet threats to our security as far from our shores as possible, particularly in failed and failing states. At the same time, the demands placed on the Canadian Forces both at home and abroad have increased, with our military personnel being called upon to carry out a wide range of missions, from combat, to building and enforcing peace, to humanitarian relief, often at the same time.



The new security challenges facing Canada demand new approaches from the Canadian Forces and the Government as a whole. We must find new ways to protect Canadians, assert our interests internationally and project our values to the world. To this end, the Government has put in place a comprehensive National Security Policy – the first of its kind in our nation's history – and is now in the process of conducting a review of our international policy priorities. The purpose of this review is to maximize Canada's diplomatic, defence, development and trade efforts in order to increase our impact in the world – one in which our voice will be heard, our values seen and our efforts felt.

The Canadian Forces are at the forefront of the Government's agenda and are a critical component of our efforts to protect Canadians and re-establish Canada's influence in the world. Like many armed forces around the world, however, the Canadian Forces must be modernized and transformed in order to better meet the security challenges of a new century.

Budget 2005 put in place a solid financial foundation on which to build. With the addition of nearly \$13 billion in new defence funding over the next five years, this Budget represents the most significant investment in our military in the past two decades.

The new funding will be used to fulfill the Government's commitment to expand the Canadian Forces by 5,000 Regular Force personnel and 3,000 Reservists. It will also enhance the operational sustainability of our military and allow for the acquisition of modern, new equipment, including: medium-lift helicopters, trucks for the Army, utility aircraft for use in the Arctic, and specialized facilities for our elite counter-terrorism unit, JTF-2. Finally, Budget 2005



set out the funding necessary to implement the priorities in the new defence policy statement, demonstrating the Government's long-term commitment to revitalizing the Canadian Forces.

I am proud to be Minister of National Defence at such an exciting time in the history of the Canadian Forces. Budget 2005 has placed the Canadian Forces on firm footing, providing the most significant financial commitment to our military in more than a generation. And, with the Government's upcoming defence policy statement, Canada's military will have the direction required to meet the security challenges of the 21st century.

The Canadian Forces are an important national institution. They are a reflection of who we are as a nation and absolutely critical to the role that we want to play internationally. Through their unwavering commitment, solid professionalism and spirit of self-sacrifice, our men and women in uniform defend our interests and project our values to the world. Their innovative ideas and recent operational experience will be essential to the successful implementation of the many changes that the defence policy statement will bring.

In the coming weeks, Parliamentarians and Canadians will have the opportunity to examine our defence policy statement. This ongoing dialogue will contribute to building the finest military in the world. I look forward to working with all members of the Defence team and all Canadians as we move forward in this new chapter of Canada's proud military history.

A handwritten signature in black ink, reading "Bill Graham".

The Honourable Bill Graham, P.C., M.P.
Minister of National Defence



Section I: Summary Information

The departmental context

The benefits of Defence investment

Every day, Defence¹ is active on many fronts ensuring that Canada's interests are protected. With over a thousand personnel deployed abroad on a variety of missions, and dozens of defence attachés covering the globe, Defence plays a key role in contributing to international peace and security, and in enhancing Canada's reputation and promoting Canada's interests and values worldwide.

At home, the Canadian Forces (CF) protects the integrity of our borders, delivers disaster relief as needed, supports other government departments and agencies, and helps enforce Canadian law within our areas of jurisdiction. The CF also contributes to the defence of North America in partnership with the United States.

Defence also touches Canadians' day-to-day lives in many ways. As Canada's largest public sector employer, Defence contributes to local economies across Canada through official spending and investment. Through their recruiting attraction efforts in secondary schools and post secondary institutions, the Canadian Forces exposes the youth of Canada to the concept of national military service as a viable and honourable career choice. This contributes to a sense of national pride. Defence also provides leadership in innovation through research and development initiatives, assists health agencies in major emergencies, and protects the environment by conducting research and participating in the clean-up of contaminated sites.

Through the work of its various component organizations, Defence has become an important part of Canada's history, heritage and identity. With a presence in every province and territory of Canada, in virtually every major Canadian community, and in missions abroad, Defence is one of Canada's most recognizable national institutions.

The Defence mission

Our mission is to defend Canada and Canadian interests and values while contributing to international peace and security.

Under Canadian defence policy, the Canadian Forces is called upon to fill three major roles:

- protecting Canada;
- defending North America in co-operation with the United States; and
- contributing to international peace and security.

To succeed in these roles, the CF maintains a range of military capabilities, including modern, combat-capable sea, land and air forces.

The Defence portfolio

The Department of National Defence (DND), the Canadian Forces (CF) and several related organizations and agencies, including the Communications Security Establishment (CSE) and Defence Research and Development Canada (DRDC) carry out the Defence mission.

As well as the Environmental Commands (that is, the Navy, Army, and Air Force), the CF

¹ The Department of National Defence (DND), the Canadian Forces (CF), and the organizations and agencies that make up the National Defence portfolio are collectively referred to as Defence.



includes the following support organizations and services:

- A police service, comprising the Military Police and the National Investigation Service, operating under the Canadian Forces Provost Marshal;
- A justice system, administered under the superintendence of the Judge Advocate General;
- Chaplaincy services;
- Extensive communications networks in Canada and abroad;
- Firefighting services;
- Medical and dental services, since CF members are excluded from the Canada Health Act of 1984 and the Treasury Board-sponsored Public Service Health Care Plan;
- The Canadian Cadet Program and the Junior Canadian Rangers;
- The Canadian Defence Academy;
- The Canadian Forces Grievance Authority;
- The Canadian Forces Housing Agency; and
- The Canadian Forces Personnel Support Agency.

Defence also includes the following organizations that report directly to the Minister of National Defence:

- The Canadian Forces Grievance Board;
- The Office of the Judge Advocate General;
- The Military Police Complaints Commission;
- The Office of the Department of National Defence and Canadian Forces Ombudsman;
- The National Search and Rescue Secretariat; and
- The Office of the CSE Commissioner.

The National Defence Act establishes DND and the CF as separate entities operating in close co-operation under the authority of the Minister of National Defence. The *National Defence Act* also assigns the Minister of National Defence relevant responsibilities, as well as responsibilities for administering the statutes and orders listed in Appendix A.

Key Partners

The partnerships and relationships initiated, developed and maintained by Defence help support broader government efforts and priorities, and ensure horizontal co-ordination and co-operation on a range of security and public safety issues. In today's security environment, where the distinctions between domestic and international issues are disappearing, new and innovative partnerships and approaches are required. For Defence, this presents unique opportunities, including exploring ways to use our resources more strategically and support Government of Canada priorities. A list of key partners can be found in Appendix B.



Departmental overview

The Budget announced \$12.8 billion, over five years, in new funding for National Defence commencing with \$500M in fiscal year 2005-2006. This infusion of new resources will immediately address force expansion and sustainability issues. The government has also committed to meeting capital procurement and defence policy statement requirements in the medium to longer term.

The initial two-years of funding will help kick-start the process of revitalizing the Canadian Forces and build the foundation required to move forward with modernization and transformation. This commitment also sets the stage for the defence policy statement outcome, expected shortly, and provides the additional resources to realize the government's long-term commitment to transform the Canadian Forces for the future.

The government will continue with the implementation of the Expenditure Review Committee recommendations that directed Defence toward the reduction of specific activities. The funding reduction associated with these activities will be offset by the new funding received from Budget 2005. The investments required to implement these activities will be managed internally to the Department.

In addition to contributing to government-wide efforts, Defence will continually seek ways to optimize resource management through yearly re-allocations to ensure that high priority activities for Defence are implemented while remaining consistent with the government's priorities and the expectations of Canadians.

The Department will conduct a major review of defence activities with its associated force structure and will align its capabilities with the vision of the Chief of Defence Staff. The expected International Policy Statement and Defence Policy Statement, expected shortly, will help shape how Defence will be structured in the years to come and build Canadian Forces that are responsive to the Government of Canada's outcome to contribute to a prosperous and sovereign Canada in a safe and secure North America.

Financial resources (\$ thousands)

2005–2006	2006–2007	2007–2008
\$14,279,086	\$14,411,859	\$15,486,663

Human Resources

2005–2006	2006–2007	2007–2008
84,697	84,697	84,697

Note: Force expansion has not been factored into the table above since force expansion planning details have not been finalized.



The planning context

A number of domestic and international considerations will determine the context in which Defence planning takes place. These factors will not only shape the demands placed on Defence but also affect Defence policies, programs and activities. In order to successfully carry out our mandate, we must base decisions on a thorough understanding of these factors.

Over the coming year, the key planning considerations for Defence include the following:

- the international security environment;
- developments in the North Atlantic Treaty Organization (NATO), the United Nations (UN) and the European Union (EU);
- the international campaign against terrorism;
- the International Policy Statement and the Defence Policy Statement;
- expansion of the Canadian Forces;
- developments in the U.S. and in Canada–U.S. relations;
- demographics and the changing face of Canada;
- the Defence budget; and
- key legislation.

The international security environment

While the danger of large-scale conflict continues to be low, the world remains dangerous and unpredictable. The principal international security concerns relate to failed and failing states as well as intra- and inter-state conflicts, international terrorism and weapons of mass destruction.

Although anti-terrorism efforts have succeeded in disrupting al-Qaeda's leadership, international terrorism has evolved into a global movement of militant groups and individuals and will remain a serious threat for many years to come. There is also a possibility that terrorists will obtain and use weapons of mass destruction in the future, as states and non-state actors continue to seek these weapons to wage asymmetrical attacks against Western targets.

The international community will continue to be concerned about failed and failing states, including their humanitarian impact, their potential to escalate into wider conflicts and affect regional stability and the possibility that failed states will serve as bases for terrorist organizations.

Regional hot spots will also continue to draw the world's attention. In the Middle East, the transition to democratic government in Iraq, the post-Arafat leadership of the Palestinian Authority and Israel's disengagement plan will offer new opportunities as well as challenges related to achieving a more durable peace in the region. Curtailing the nuclear ambitions of North Korea and Iran will demand sustained international involvement. Stability in South Asia will depend on constructive engagement between India and Pakistan on the issue of Kashmir. The continuing growth of China will affect international security relations, particularly in East Asia, where unresolved tensions with Taiwan remain.



Developments in the North Atlantic Treaty Organization, the United Nations and the European Union

Having absorbed seven new members in 2004, NATO is currently in the midst of an ambitious process of transformation to ensure that it possesses the modern forces needed to operate in the evolving security environment. Key initiatives in this regard include the Prague Capabilities Commitment and the NATO Response Force (NRF). This transformation also includes a greater focus on out-of-area operations, with an ongoing mission in Afghanistan and training activities for the Iraqi Army.

The UN will continue to be the best forum through which to authorize and implement peace support operations. However, the UN is facing significant challenges. The large number of existing peace support operations around the world is straining its resources. In addition, it is facing the prospect of at least one new significant mission in the Sudan, following the signing of a comprehensive agreement between the government and southern rebels. Canada will work with like-minded countries and the UN itself to make the global organization more effective, by supporting the measures to promote the “Responsibility to Protect” that are contained in the recent UN Secretary General High Level Panel Report, as well as continuing our leading role in supporting the Multinational Standby High Readiness Brigade for United Nations operations.

Over the past 10 years, the EU has made great strides in developing its own security and defence policy. The EU continues to develop rapid reaction capabilities so that it can conduct its own crisis management missions. It is already making a significant contribution to international security, having taken over NATO’s mission in Bosnia in December 2004.

The international campaign against terrorism

The CF will be expected to continue its participation in the international campaign against terrorism, particularly through contributions to ongoing coalition maritime interdiction operations in the Arabian Sea, as well as to NATO’s International Security Assistance Force (ISAF) in Afghanistan. In the stabilization and reconstruction of Afghanistan, the CF will continue to work closely with other government departments, particularly Foreign Affairs Canada and the Canadian International Development Agency, as part of the government’s integrated framework for defence, diplomacy and development (the so-called “3-D” approach).

The government’s International Policy Statement and the Defence Policy Statement

The government will soon table its International Policy Statement in Parliament, along with separate statements on diplomacy, defence, development and trade. Over the coming year, Defence will closely monitor parliamentary discussions and prepare to implement the statement’s key recommendations on defence, including the following:

- transforming the Canadian Forces;
- increasing the size of the CF;
- placing a greater emphasis on the defence of Canada;
- enhancing Canada–U.S. co-operation on continental defence; and
- enhancing our contribution to international peace and security.

Expansion of the Canadian Forces

As part of the Speech from the Throne, the government reaffirmed its plan to expand the Regular and Reserve Forces. To this end, the Regular Force will grow by 5,000 positions, while the



Reserve Force will add 3,000 positions, in accordance with the restructuring of the Land Force Reserve. The government's intent for the planned Force expansion is threefold. First and foremost, growth is aimed at addressing current capacity shortfalls facing the Canadian Forces, primarily those within the Land Force. Secondary to this, it is expected that increased capacity, particularly that focused in key transformational areas, will improve the operational effectiveness of the Forces as a whole. Lastly, it is intended that the nature of the expansion centre on maximizing operational output, with the degree of institutional overhead minimized.

Developments in the United States and in Canada–United States relations

There is renewed interest in both countries in an enhanced defence and security relationship. Defence will therefore continue to explore opportunities to strengthen bilateral defence relations with Canada's closest ally and most significant defence partner. Most important among these opportunities will be renewal of the NORAD agreement, which expires in May 2006.

In the upcoming year, major defence-related developments in the U.S. will include the drafting of a new Quadrennial Defense Review, the continuing review of the U.S.'s global posture and a revision of the U.S. Unified Command Plan, as well as a continuing focus on homeland security and the campaign against terrorism. All of these issues will affect Canada and Canada–U.S. defence relations, either directly or indirectly.

Demographics and the changing face of Canada

Demographic changes in the Canadian work force will challenge the CF as retirements increase and the proportion of Canadians between the ages of 16 and 30—the traditional pool of potential recruits for the CF—decreases. Canada's ethno-cultural mosaic is also changing, with immigration from non-European countries increasing and more Canadians than ever belonging to visible minority groups. To reflect changes in the labour market and to cultivate diversity, Defence will continue its diversity recruitment initiatives, which are designed to reach groups that are under-represented in the Defence work force. A proactive approach to employment equity will help the CF attract the best possible candidates and create a welcoming and fair work environment for all its members.

Defence budget

The 2005 Federal Budget announced \$12.8 billion over five years in new funding for National Defence that will allow the Department to:

- expand the size of the CF by 5,000 regular force and 3,000 reserve force members (\$3.0 billion);
- address sustainability issues (\$3.2 billion);
- invest in new medium capacity helicopters, utility aircraft, military trucks and specialized facilities (\$2.8 billion); and
- fund new capital and other projects to support new roles for the military to be identified in the upcoming defence policy statement (\$3.8 billion).

The new funding for force expansion and sustainability totalling \$500 million will begin to flow to the Department in 2005–2006 via the Supplementary Estimates. This amount will increase until 2009–2010 when a steady state baseline increment of approximately \$2 billion is attained.



The funding for the more capital-intensive initiatives will be tied to the cash flow requirements of specific projects. The new money announced in this budget for capital procurement and defence policy statement initiatives will be made available to the Department later in the five-year timeframe. The following table summarizes the Budget announcement:

(\$ MILLIONS)	2005– 2006	2006– 2007	2007– 2008	2008– 2009	2009– 2010	Total
Force Expansion (5,000 regular force/3,000 reserve force)	80	100	500	1,200	1,180	3,060
Operational Sustainability	420	500	600	800	900	3,220
New medium capacity helicopters, logistic trucks, utility aircraft and JTF2 facility			338	1,232	1,187	2,757
Post Defence Policy Statement Investments			120	1,234	2,437	3,791
Total	500	600	1,558	4,466	5,704	12,828

Source: Assistant Deputy Minister – Finance and Corporate Services

The Budget also provided limited detail on Expenditure Committee (ERC) initiatives that will be offset by some of the gains described above. The ERC is reviewing government activity in five areas in an effort to generate savings through increased efficiencies as follows: Service Delivery, Procurement, Property Management, Departmental Initiatives and Employee Benefit Savings. The Defence share of savings associated with Departmental Initiatives will ramp up over five years until a baseline reduction to Defence funding of approximately \$200 million annually is achieved. Work is currently underway to determine the DND share of Procurement savings and the Department can expect some impact from the Service Delivery review. Any impact from the Property Management review has yet to be determined.

Key Legislation

The Minister of National Defence is responsible to Parliament to administer legislation and regulations. In fiscal year 2005-2006, Defence will focus on the Public Service Modernization Act (PSMA), the Employment Equity Act, and the Official Languages Act. The Privy Council Office identified these statutes as priorities.

Challenges

Like all organizations, Defence faces a variety of challenges and risks, posed both by our working environment and by our mission. We must carefully assess these factors so that we can minimize risks and make the most of opportunities. Such responsible management will benefit Defence, the Government of Canada and Canadians.

Over the coming year, the key challenges for Defence are related to:

- implementing the results of the International Policy Statement and the Defence Policy Statement;
- the expansion of the Canadian Forces;



- the Defence Intelligence Review; and
- promoting Defence.

International Policy Statement and Defence Policy Statement

The government's International Policy Statement and its accompanying Defence Policy Statement will guide the Canadian Forces in their operations and assist the Department of National Defence in the development of a long-term sustainable program. The new policy will also present an opportunity for Defence to work more effectively with other government departments within an integrated and coherent framework for diplomacy, defence, development and trade (the 3D+T approach). These statements will, nonetheless, include risks and challenges. For example, making the Canadian Forces more relevant to current and future operations will entail tough choices between new capabilities and legacy systems. To mitigate these risks, the CF will retire some capabilities, modernize some existing ones, and acquire other new capabilities.

Expansion of the Canadian Forces

The increase in the size of the CF by 5,000 Regular Force and 3,000 Reserve Force personnel will enable the CF to better sustain operations at home and abroad and improve the operational effectiveness of the CF as a whole. Expansion of the CF is a major undertaking. Two major challenges are associated with this expansion: ensuring that training flow is programmed effectively and in a balanced manner, taking into consideration the particular training requirements for specialist occupations; and ensuring that, before we launch a major recruiting effort, we have the infrastructure, financial resources and equipment we need to recruit and train additional personnel.

Defence Intelligence Review

While deployed CF levels may have eased, the number of missions and their inherent complexity increased, exposing the fragility of the existing command and control capacity. Putting in place a more robust structure that ensures effective planning, adequate oversight and 24/7 decision-making in support of both domestic and international operations is the foremost challenge facing the Deputy Chief of the Defence Staff (DCDS). Without capacity increases in this area, the risk of failure will grow significantly. In the short term, we need to increase the capacity and capability of the National Defence Command Centre (NDCC) and enhance defence intelligence; over the medium term, we must move forward on selected C4ISR and information fusion initiatives.

The Defence Intelligence Review (DIR) is directly linked to the command and control requirement identified above. This review reflects today's complex operating environment, which requires situational awareness and net-centric responses. We are linking the DIR to the Joint Information and Intelligence Fusion Capability (JIIFC) and placing much greater emphasis on integrating intelligence into C4ISR initiatives. The DIR has also highlighted the need to better co-ordinate intelligence activities across departmental and functional components; we will continue to concentrate on that effort over the coming months.

Promoting Defence

Due to the significance of our efforts at home and abroad, Defence must effectively communicate with Canadians about what we do and why it is of importance to them. Through



pro-active communications, Defence will continue to raise awareness and inform both internal and external stakeholders through improved relationships with media, stakeholders and parliamentarians.

Accountability

Accountability in DND and the CF is described in detail in *Organization and Accountability: Guidance for Members of the Canadian Forces and Employees of the Department of National Defence*. The Defence Plan On-Line outlines specific accountability for results and associated performance measurements at the ADM and environmental chiefs of staff levels. Finally, the DND organization chart in Section III of this report further outlines the chain of responsibility.



SECTION II – ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITIES BY STRATEGIC OUTCOME



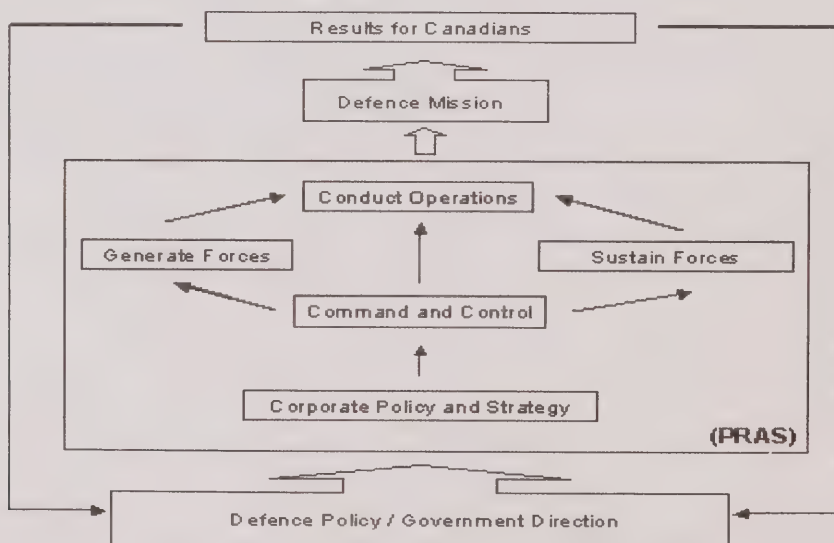
Introduction

Reporting approach for fiscal year 2005–2006

Treasury Board Secretariat has requested that 2005–2006 Reports on Plans and Priorities be based on each department's Program Activity Architecture. When DND submitted its current Program Activity Architecture to Treasury Board Secretariat, we noted that this was an interim structure that we would amend by the end of the fiscal year. DND is working toward this goal, but the new Program Activity Architecture will not be fully in place until fiscal 2006–2007 because of the demands of the planning cycle. Therefore, fiscal 2005–2006 will be a transitional year for DND. Financial reporting in this Report on Plans and Priorities will reflect the interim Program Activity Architecture. However, the planning information in this report will reflect DND's current Planning Reporting and Accountability Structure (PRAS), as in past years. The 2006–2007 DND Report on Plans and Priorities and our subsequent Departmental Performance Report will be based entirely on the new Program Activity Architecture.

Planning, Reporting and Accountability Structure

Defence delivers its services through five capability programs:² Conduct Operations, Sustain Forces, Generate Forces, Command and Control, and Corporate Policy and Strategy. The capability programs represent the core functions that DND, the CF and the other organizations in the Defence portfolio carry out to fulfill the Defence mission and achieve results for Canadians. The planning information in this report is organized by capability program to clarify the link between resources and results. The following chart shows the relationships between the capability programs in the Defence PRAS.



² The five capability programs are equivalent to "business lines" (the phrase used by Treasury Board) in that their functions reflect DND's priorities and management philosophy. They are aligned with Defence strategic outcomes.



The PRAS is delivered through the Defence Plan – which is the internal DND/CF business plan for the current fiscal year and provides planning guidance for the next three years. It assigns tasks and initiatives to senior managers, describes horizontal priorities, displays high-level force structure and indicates resource allocations. For detailed information on the PRAS, visit http://www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/00native/rep-pub/j-pras01_e.asp

Corporate priorities for Defence

The four key Defence corporate priorities for fiscal year 2005–2006 were set in response to the risks, challenges and opportunities we face. These priorities reflect strategic choices that cut across the entire Defence portfolio and reflect areas that the Minister of National Defence and senior Defence leaders have identified as requiring action, development and improvement. The activities and initiatives supporting these priorities are discussed throughout this report.

The Defence corporate priorities are as follows:

- adapt to the evolving security environment and enhance strategic relationships;
- transform and modernize the CF;
- develop and support a professional, effective, sustainable Defence Team; and
- maximize effectiveness in resource management.

Adapt to the evolving security environment and enhance strategic relationships

If Defence is to remain relevant and continue to contribute significantly to domestic safety and international peace and security, we must continue to adapt to the evolving security environment and enhance our strategic relationships. In support of this priority, Defence will:

- contribute to the international campaign against terrorism;
- support and advance the renewed emphasis on the security of Canada and Canadians;
- enhance the Defence intelligence capability;
- contribute to the International Policy Statement and undertake the Defence Policy Statement in that context;
- strengthen defence and security arrangements with the U.S., including the Bi-national Planning Group;
- broaden our constituency to engage traditional and non-traditional stakeholders;
- expand strategic partnerships with other government departments, other levels of government and the private sector; and
- promote key international defence and security relationships.

We will continue to contribute to the international campaign against terrorism, mostly through Operation ATHENA and Operation ALTAIR. We will also strengthen our defence and security arrangements with the U.S., including the North American Aerospace Defence Command (NORAD), and promote other key international defence and security relationships. The Army and the Air Force will take part in the planning process for Rotation 6 of the NATO Response



Force in 2006, which will involve Canada in a series of training and evaluation exercises scheduled for July to December 2005. Once this validation is done, the NATO Response Force will be ready for deployment.

Particularly in light of the government's National Security Policy, we will also enhance our intelligence, cyber protection, research and development, marine security and emergency response and management capabilities in response to the changing security environment.

Transform and modernize the Canadian Forces

Transforming and modernizing the CF is essential to ensuring that Defence continues to protect Canadians and Canadian interests at home and abroad. Today's evolving security environment requires that CF strategic planning efforts be focused on the capabilities needed to meet Canada's current and future needs. In support of this priority, Defence will do the following:

- focus strategic planning efforts on the required capabilities;
- enhance the capability to operate effectively in joint, interagency and multinational environments;
- shift resources and effort from lower to higher priority initiatives to accelerate the pace of transformation;
- continue to modernize the military justice system and complaint mechanisms; and
- significantly advance key capital projects.

The transformation process will be a series of incremental changes that takes the CF from capabilities designed for the Cold War and traditional peacekeeping to those designed for current and future operations. Transformation will not, however, involve the wholesale re-equipping or restructuring of the CF.

With transformation and modernization as guiding principles, Defence will ensure that the CF remains relevant to meet the challenges of the future. By aligning our capabilities with our fiscal and security realities, we will improve our ability to defend Canada's national and international interests.

Develop and support a professional, effective, sustainable Defence Team

If Defence is to meet its current requirements and prepare for the future, we must develop and support a professional, effective, sustainable Defence Team. This task requires us to transform our human resources management, policies, programs and practices. In support of this priority, Defence will do the following:

- align recruitment and retention processes to better meet our needs;
- modernize human resources management;
- encourage and support continuous learning;
- continue to strengthen military health care;
- advance leadership by promoting diversity and inclusiveness in the workplace;
- improve our bilingual capacity; and
- promote wellness and health.



A key activity will be imparting to CF members a heightened understanding of the military ethos and the requirements of their profession. To this end, the CF manual *Duty With Honour: The Profession of Arms in Canada* establishes the intellectual and doctrinal foundations for all CF personnel and professional development policies. Its articulation of Canadian military values, coupled with the tenets of the military ethos affirms the critical importance of moral qualities for CF members in peace, at war and for operations other than war. Like *Canada's Army*, *Duty With Honour* provides an essential doctrinal underpinning for a professional, effective, sustainable national defence.

The importance of values and ethics is also applicable to our civilian workforce. As noted in Treasury Board Secretariat's *Management and Accountability Framework*, values and ethics provide the foundation for delivering on strategic outcomes as well as ensuring good leadership, governance and management.

Maximize effectiveness in resource management

Canadians demand effective management of resources concerning Canada's defence and security needs. Defence will respond to this priority as follows:

- enhance management excellence by implementing the Comptrollership Action Plan³ and by focusing on strengthening accountability and controls;
- implement the new information management (IM) strategy and governance recommended by DND's Information Management Strategic Review; and
- pursue a culture of excellence in internal communications.

Defence will enhance management excellence by implementing *Strengthening Accountability and Comptrollership in National Defence* and Treasury Board Secretariat's Management Accountability Framework (MAF). These programs focus particularly on strengthening accountability and controls, in the areas of financial management and contracting. Defence is increasing efforts to ensure compliance at all levels with the *Financial Administration Act*. We are upgrading financial accounting and reporting systems to improve visibility and control. We will also improve the effectiveness of information sharing by implementing the new information management strategy and governance, and enhancing internal communications.

The Assistant Deputy Minister – Materiel (ADM (Mat)) is establishing new, and reinforcing existing, departmental standards for contracting processes, procedures and management. The new Defence Oversight Committee on Contracting, reporting to the Deputy Minister and co-chaired by the Assistant Deputy Minister – Finance and Corporate Services (ADM (Fin CS)) and the ADM (Mat), will oversee DND's contractual framework and associated financial controls and practices.

³ The Comptrollership Action Plan is now embedded in *Strengthening Accountability and Comptrollership in National Defence*.



Relationship between corporate priorities for Defence and capability programs

The following “crosswalk” table was developed to show the relationship between Defence corporate priorities and capability programs. This link ensures that high-level performance measurement and resource information for corporate priorities and related initiatives are reported through the capability programs.

CORPORATE PRIORITIES AND RELATED INITIATIVES	CAPABILITY PROGRAMS					
	CONDUCT OPERATIONS	GENERATE FORCES	SUSTAIN FORCES	COMMAND AND CONTROL	CORPORATE POLICY & STRATEGY	TYPE OF PRIORITY
Adapt to the evolving security environment and enhance strategic relationships						
• Contribute to the international campaign against terrorism	♦			♦		O
• Support and advance the renewed emphasis on the security of Canada and Canadians	♦			♦	♦	N
• Enhance the Defence intelligence capability				♦		O
• Contribute to the International Policy Review and undertake the Defence Policy Review in that context					♦	O
• Strengthen defence and security arrangements with the U.S., including the Bi-national Planning Group	♦				♦	O/N
• Broaden our constituency to engage traditional and non-traditional stakeholders					♦	N
• Expand strategic partnerships with other government departments, other levels of government and the private sector	♦			♦	♦	O
• Promote other key international defence and security relationships	♦			♦	♦	O
Transform and modernize the Canadian Forces						
• Focus strategic planning efforts on the required capabilities					♦	O
• Enhance the capability to operate effectively in joint, interagency and multinational environments	♦			♦	♦	O
• Actively shift resources and effort from lower to higher priority initiatives to accelerate the pace of transformation		♦	♦	♦	♦	O/N
• Continue to modernize the military justice system and complaint mechanisms				♦	♦	N
• Significantly advance key capital projects		♦				N
Develop and support a professional, effective, sustainable Defence Team						
• Align recruitment and retention processes to better meet our needs		♦	♦		♦	O
• Modernize human resource management			♦		♦	O
• Encourage and support continuous learning		♦	♦			O
• Continue to strengthen military health care		♦	♦		♦	O
• Advance leadership by promoting of diversity and inclusiveness in the workplace		♦			♦	O
• Improve our bilingual capacity					♦	O
• Promote wellness and health			♦		♦	O
Maximize effectiveness in resource management						
• Enhance management excellence by implementing the Comptrollership Action Plan and by focusing on strengthening accountability and controls					♦	O/N
• Implement the new IM strategy and governance					♦	O
• Pursue a culture of excellence in internal communications					♦	O
Legend: O = Ongoing N = New						

Note: The Comptrollership Action Plan is now embedded in *Strengthening Accountability and Comptrollership in National Defence*.



Analysis by capability program (strategic outcome)

Conduct Operations

The capability to conduct operations effectively at home and abroad is provided by efficient, professional maritime, land and air forces supported by many partners and agencies. It includes a variety of activities, such as international operations in conjunction with NATO and the UN, continental NORAD operations, and domestic surveillance and control of Canadian territory.

Plans

Defence plays a major role in protecting Canadians, defending North America in cooperation with the United States and contributing to international peace and security. As such, Defence will continue to maintain appropriate readiness levels in order to participate in a wide range of ongoing operations and commitments at home and abroad.

Domestic Operations

Protecting Canadian sovereignty is an enduring priority of the Canadian government. The Canadian Forces will conduct surveillance and control of Canadian territory and approaches. In particular, the Navy will maintain, on each coast, a “ready duty” warship and a Marine Security Operations Centre operating 24 hours per day, seven days per week. Similarly, the Army will provide an appropriate capability to conduct land-based operations. The Canadian Rangers will, as well, increase their northern patrols. The Air Force will continue to monitor and control Canada’s airspace and maritime approaches with CF-18 Hornets, CP-140 Auroras and CH-124 Sea King helicopters in addition to the Air Operations Centre co-located with the Canadian NORAD Region Operations Centre operating 24 hours per day, seven days per week.

Command joint forces in the Northern area will provide the capability to command and control, co-ordinate and facilitate all military activities, including surveillance, in the area of responsibility with National Defence Headquarters and other headquarters. When required, command joint forces will also act as a Joint Force Headquarters for operations in the North.

The CF will continue to maintain search and rescue (SAR) resources at appropriate levels of readiness with the Cormorant SAR helicopter, CC-115 Buffalo and CC-130 Hercules. The Fixed Wing SAR project aimed at replacing the CC-115 Buffalo will ensure that SAR coverage does not decline while our air fleets are regenerating and evolving. This continuity of service will be accomplished in co-operation with civil authorities, including the Canadian Coast Guard and the Civil Air Search and Rescue Association.

The CF will also continue to support other government departments and agencies, such as Public Safety and Emergency Preparedness Canada (PSEPC), and other levels of government in efforts such as ground searches, drug-interdiction and disaster relief, as well as fisheries and environmental protection.

Defence will also remain prepared to assist civil authorities in areas such as support for international events in Canada (such as summits and sporting events), and to provide aid of the civil power when requested.



Continental Operations

With respect to continental defence, the CF will continue to contribute to aerospace surveillance and control of North America, particularly by providing CF-18 fighters to *Operation NOBLE EAGLE*, a combined U.S.–Canada operation conducted by NORAD. The Canadian Forces will also continue to work with the United States through the Bi-national Planning Group, as the group's mandate to foster cooperation in dealing with maritime and land-based threats to the continent has been extended until May 2006.

To address the recognized gaps in on-water presence by all government fleets, the National Security Policy (NSP) directed both Fisheries and Oceans and DND to increase their surveillance and presence operations at sea. The Navy will increase routine presence and surveillance sea days by about 125 days a year shared between Maritime Forces Atlantic (MARLANT) and Maritime Forces Pacific (MARPAF). Frigates will conduct most of the surveillance operations. The Air Force will continue to contribute to maritime surveillance through maritime helicopter detachments attached to each fleet and through the Aurora squadrons located on each coast. The successful completion of both the Aurora Incremental Modernization Project and the Maritime Helicopter Project are critical to conducting these operations.

International Operations

The Government of Canada is working to bring peace and stability to many countries around the world. In support of this objective, Defence is involved in numerous international peace support operations worldwide. In fiscal year 2005–2006, Defence will maintain forces to support a range of international operations and will be prepared to:

- deploy forces globally, as directed by the government, to participate in operations under NATO, the UN or coalition auspices;
- support Canada's commitments to NATO and the UN by making maritime, land and air forces available to respond rapidly to international emergencies and other security challenges, a task that will include:
 - preparing to make a major contribution to the Serial 6 of the NATO Response Force, which will begin in January 2006;
 - participating in the United Nations Standby Arrangement System (UNSAS);
 - contributing to the Multinational Standby High Readiness Brigade (SHIRBRIG); and
 - maintaining forces for potential UN operations in accordance with the Rapid Deployment Level (RDL) concept.
- deliver funds and materials from the Canadian International Development Agency (CIDA) to civil-military co-operation (CIMIC) projects in theatres of operation, and help develop a Canadian CIMIC strategy;
- provide humanitarian assistance and conduct disaster relief activities in Canada and anywhere else in the world, a task that would include helping civil authorities provide medical assistance and re-establishing local infrastructure through the Disaster Assistance Response Team, possibly as part of an international joint and combined force; and
- evacuate Canadians from foreign countries threatened by imminent conflict, in conjunction with the military forces of other nations.



Finally, the CF will continue to play a key role in global arms control verification, disarmament, and confidence- and security-building activities, while contributing to the Government of Canada's efforts in support of arms control initiatives regarding small arms and light weapons, anti-personnel landmines and weapons of mass destruction.

For a map identifying current international deployments expected to continue in fiscal year 2005–2006, along with detailed descriptions of each mission and the resources associated to each, see Section V.

For more information on the activities related to the Conduct Operations capability program, see the Defence Plan On-Line.

2004–2005 FORECASTED SPENDING AND 2005–2006 PLANNED SPENDING BY PRAS		
(\$Thousands)	CONDUCT OPERATIONS	
	2004-2005 FORECASTED SPENDING	2005-2006 PLANNED SPENDING
TOTAL	\$4,590,332	\$4,213,525

Note: The forecast spending for 2004-05 includes incremental funding for deployed operations that were provided for the full fiscal year. The 2005-06 Planned Spending included funding for deployed operations only to the end of August 2005. The government has committed to providing additional funding for deployed operations in 2005-06 through the Supplementary Estimates, if required.

Priorities

Defence will continue to protect Canada and Canadian interests at home and abroad through its contribution to the international campaign against terrorism and through our commitment and contribution to NATO, the UN and the EU.

International campaign against terrorism

In fiscal year 2005–2006, the highest priority for the Conduct Operations capability program remains the international campaign against terrorism.

The Government of Canada is working with the international community to rebuild Afghanistan. Since the terrorist attacks of September 11, 2001, the CF has made a significant contribution to the international campaign against terrorism. While maintaining its maritime contribution in southwest Asia, Canada will reinforce its commitment to security and reconstruction in Afghanistan with a significant contribution to the International Security Assistance Force (ISAF), including participation in a Provincial Reconstruction Team. Through the Military Training Assistance Program, Defence will continue to implement a “train-the-trainer” initiative for Afghan National Army personnel that focuses on language and explosive ordnance disposal, in direct support of the CF mission. Defence will continue to conduct surveillance and airlift missions in support of ISAF. Most of the contribution to the campaign will be made through Operation ATHENA and Operation ALTAIR.

In addition, we sustain a solid Force Protection program, whose requirements—set locally, based on threat levels and vulnerability assessments—are over and above the normal policing measures for day-to-day operations. Force Protection measures is also carried out when ships are deployed abroad, particularly in the more unstable regions of the world. These measures include maintaining port security units, providing equipment for Force Protection activities, and funding



operating costs for security assessments and training. The renewed focus on asymmetric threat and the vulnerability to attacks inherent in operating in or near commercial ports necessitate these measures.

As well, Defence will continue, through the Office of the JAG, to provide timely and effective legal advice to government; legal officers for domestic and international operations; international humanitarian and operational law training to CF members and legal officers for key allied advisory positions.

North Atlantic Treaty Organization, the United Nations and the European Union

Canada's commitment and contributions to NATO have been underscored by the recent appointment of the former Chief of the Defence Staff, General Ray Henault, to chair NATO's Military Committee. In fiscal year 2005–2006, Defence will remain engaged in a host of NATO initiatives, including implementation of the Prague Capabilities Commitment, the NATO Multinational Chemical, Biological, Radiological and Nuclear (CBRN) Defence Battalions and the NATO Response Force (NRF). Tailored for specific operations, the NRF will deploy rapidly (within 5 to 30 days) and operate as a stand-alone force for 30 days—or longer, if re-supplied—with embedded logistical capabilities. The plan envisions one NRF on standby for a NATO mission and another “working-up” to relieve the NRF on standby. The NRF attained initial operational capability in October 2003 and is expected to be at full operational capability within the June to October 2006 timeframe. Defence will continue to support NATO missions by providing navy and air forces of varying capabilities throughout fiscal year 2005–2006 and beyond, including refining specific CF commitments to the NRF. Defence will also continue to develop multinational solutions for strategic sealift and airlift.

In partnership with Foreign Affairs Canada, DND will explore opportunities to improve co-operation with the European Union (EU). Although downsized significantly, the continued CF presence in Bosnia will give Canada the opportunity to participate in EU crisis management operations in which NATO does not participate. Furthermore, DND will remain engaged in discussions to establish permanent NATO–EU co-ordination and consultation mechanisms, as well as a bilateral consultative mechanism with the EU on security and defence, which would include financial arrangements.

The growth of African peace support operations has been particularly remarkable in recent years and is expected to continue. The CF will likely be asked to contribute further to peace support operations in Africa. In the next four years, we will also contribute to the G8 Sea Island initiative to expand the global capabilities for peace support operations. In particular, Defence will provide training and expertise to reinforce the capabilities of the Economic Community of West African States and of the African Union. To this end, the CF's Military Training Assistance Program is developing an African train-the-trainer initiative focused on enhancing the peace support capacity of African forces. DND will continue to share its expertise with the United Nations with respect to peacekeeping in the Middle East (in the context of the Middle East peace process). It will also monitor events in Haiti and South East Asia, as further requests for Canadian contributions can be expected.

Canada will contribute to the UN advance mission in Sudan, under the aegis of the Multinational Standby High Readiness Brigade (SHIRBRIG) and will also remain actively engaged in the Multinational Standby High Readiness Brigade, including preparations for future operations.



The CF contributed to 17 missions in 2004–2005 and expects to contribute to as many missions in fiscal year 2005–2006. Depending on evolving world events and government direction, the CF may deploy on more missions, different missions or both. Canada will be expected to respond to international requests for humanitarian assistance on short notice, as demonstrated most recently in the aftermath of the tsunami in Southeast Asia with the deployment of the DART to Sri Lanka.

Planned results

The Conduct Operations capability program will help Defence contribute to protecting Canadians, defending North America in cooperation with the United States and contributing to international peace and security. It will contribute in the prevention and resolution of crises and conflicts around the world through the CF's participation in NATO and UN operations, including our efforts to help rebuild Afghanistan. It also involves continuing our longstanding commitment to continental defence through NORAD while at the same time increasing surveillance operations at sea, as directed by the National Security Policy.



Generate Forces

The Generate Forces capability program gives Defence the personnel, equipment and organizational structures needed to carry out our mission. This capability program includes initiatives to recruit, train and deploy combat-capable maritime, land and air forces, and to meet readiness levels related to force generation, retention, equipment modernization and mobilization.

Plans

Defence plans to generate and maintain a trained, responsive, combat-capable, multi-purpose force that can support a wide range of military operational duties, including counter-terrorism, C4ISR (command, control, communications, computers, intelligence, surveillance and reconnaissance), geomatics, engineering, space and imaging, and medical operations. To support these capabilities, we must efficiently manage the personnel production and assignment systems, which integrate the recruitment, training, assignment and release of personnel.

We have several force-generation initiatives under way to address issues of affordability, sustainability, force structure and interoperability with key allies. These initiatives include the development of a financial sustainability framework (the Strategic Capabilities Investment Plan, or SCIP, the National Procurement Oversight Committee, the Force Expansion Initiative and the Reserve Restructuring Initiative). Defence will also continue to ensure that, in the context of the current NATO Force Structure Review, we can meet our future NATO readiness levels within established commitments and resources. Finally, the Department continues to develop Strategy 2025, a strategic vision and plan spanning the life of the SCIP. Once the statements of Canada's international and defence policy have been promulgated, in early fiscal year 2005–2006, an effort will be made to complete Strategy 2025 by the end of calendar year 2006. Strategy 2020 is available on-line.

2004–2005 FORECASTED SPENDING AND 2005–2006 PLANNED SPENDING BY PRAS		
(\$Thousands)	GENERATE FORCES	
	2004-2005 FORECASTED SPENDING	2005-2006 PLANNED SPENDING
TOTAL	\$2,017,596	\$2,274,797

Note: The increase in Planned Spending for 2005-06 over the forecast for 2004-05 reflects increased spending on force generation activities as a result of the decision to increase the size of the Canadian Forces by 5,000 Regular force members and 3,000 Reserve force members.

Priorities

A key task for Defence is to accelerate the pace of transformation and modernization by reallocating resources from low-priority initiatives to higher priorities. This is particularly true of our program of major capital projects, which is being strengthened by focusing capital spending levels on modernization efforts in accordance with the SCIP.

The SCIP is part of a long-term strategy to re-equip the CF and ensure that we have the capabilities needed for the challenges of the future. It constitutes a major step forward for Defence toward a much more strategic, top-down approach in capabilities-based planning. It



identifies the need for a holistic approach to capability investment that includes initiatives ranging from investments in personnel, infrastructure and technology capabilities to the acquisition of new equipment. Although it sets out the departmental high-level plan for investment in defence capabilities over a 15-year period, it is flexible enough to adapt to new policy directions in the future.

The following major projects will have priority in fiscal year 2005–2006:

Maritime Helicopter Project

Buying new, multi-purpose maritime helicopters to replace the Sea King fleet will continue to be one of the CF's most pressing tasks. The evaluation was completed in July and Sikorsky International was awarded a contract in November 2004 for 28 fully integrated maritime helicopters. A contract was also awarded for 20 years of in-service support.

Mobile Gun System Project

The delivery of the mobile gun system is a key element in the transformation and modernization of the Army. To minimize acquisition costs and shorten the delivery schedule, the CF are procuring this vehicle from an active production line in conjunction with the U.S. Army. The amount of "Canadianization" will be minimized in order to retain a configuration almost identical to the U.S. version, thus reducing costs while maximizing interoperability. This project will deliver 66 vehicles and integrated logistical support. We received preliminary project approval in March 2004, and this project is currently in the definition phase. During this phase, we will take steps to acquire 16 vehicles (U.S. configuration) for tactics, techniques and procedures development. We will conduct an engineering study to determine Canadian modifications needed to the base vehicle. We will also conduct an integrated logistical support study to determine the support deliverables and to purchase select long-lead items. The effective project approval submission, which will follow in late 2005, will seek funding authority for the remaining 50 systems, logistical support and the retrofitting of the first 16 vehicles to meet the Canadian standard.

Fixed Wing Search and Rescue Project

This project will replace six Buffalo and ten Hercules aircraft that currently provide search and rescue services. We anticipate initial delivery in fiscal year 2006–2007. The CC-130 fleet will continue to require attention, and a follow-up project to replace the older aircraft will begin in 2010.

A listing of other Major Crown Projects can be found in Table 9 "Status Report on Major Crown Projects". For further information on the major crown projects see <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/estime.asp>

Defence must also be prepared to execute its defence tasks at all times while still working to develop and transform its capabilities within its allocated resources, and continuously monitoring readiness and managing resources.

Navy

The Chief Maritime Staff (CMS) will match available resources while funding essential activities by:



- continuing and fast-tracking the introduction of a modern submarine capability into the Canadian fleet;
- participating in NATO Response Forces (NRFs) and assuming the role of Commander Standing NRF Maritime Group One in January 2006;
- generating the High Readiness units required for the Contingency High Readiness Task Group and international deployments;
- conducting essential domestic maritime surveillance and additional presence in support of the National Security Policy and domestic law enforcement;
- progressing as much as possible with the regeneration and sustainment of the fleet, including the implementation of a plan for long-term sustainment capacity; and
- progressing key elements of the Strategic Capabilities Investment Plan (SCIP) and Long-term Capital Plan - Construction to ensure future fleet and infrastructure.

The Navy will also transform its capabilities through the following two initiatives:

Joint Support Ship Project

Under this project, the CF plans to procure replacements for the current Protecteur-class auxiliary oiler replenishment vessels. This project will have three major deliverables:

- the design of a new class of ship;
- construction of three ships; and
- the provision of the necessary infrastructure and logistics support.

A separately funded, in-service support contract will also be awarded. In October 2004, Public Works and Government Services Canada hosted an industry day to brief industry on various aspects of the JSS project. Treasury Board granted approval in fiscal year 2004–2005.

Frigate Life Extension Project

The 12 Halifax class frigates were commissioned from 1992 to 1996. The platform was designed for a 30-year life including a major half-life refit. The combat systems were designed for a 15-year life expectancy.

The Frigate Life Extension Project is an omnibus project designed to upgrade or replace hull, engineering, propulsion & other support equipment in the 12 *Halifax* class frigates. The project will also upgrade or replace weapons, sensors, defensive systems and Command, Control, Communications, Computers, Intelligence, Surveillance & Reconnaissance (C4ISR) equipment. On completion, the *Halifax* Class will sustain its current operational capabilities in a technologically advanced world and its relevance as a force contributor to the end of its design life.

Army

Defence is committed to transforming the Army so that it remains relevant and tactically decisive when dealing with security threats. We expect the future security environment to remain volatile, lethal and ambiguous, with more operations being conducted in an urban environment. The Land Force Command must therefore develop and maintain a high level of fighting skills and competencies so that it can conduct what has become known in military circles as the “Three-Block War.” This term describes an environment in which military forces may carry out high-



intensity combat, stabilization and humanitarian assistance duties—all in the same urban area. Tactical success on all three “blocks” is key to operational success and Defence’s vision.

The Chief of Land Staff will focus planning efforts on several transformation/modernization initiatives in fiscal year 2005–2006, including the following:

Canadian Manoeuvre Training Centre

The Canadian Manoeuvre Training Centre (CMTC) is the cornerstone initiative for Army transformation. The CMTC will prepare tactical self-sufficient units to operate, survive, fight and win in the new global security environment. Using laser technology, soldiers will be able to confirm their skills on a simulated battlefield where they can be “wounded” or “killed,” be debriefed on their mistakes, take corrective action and fight again. A training rotation at CMTC will conclude a critical stage in the training of any tactical self-sustained unit about to deploy on operations. After finishing this training, the unit will be declared operationally ready.

CMTC will be established in two phases: initial operating capability—scheduled for April 1, 2006—and full operating capability, scheduled later. To meet the initial operating capability deadline, we are testing the weapons effects simulation equipment in three stages. The first test took place in November 2004 with great success. The next two tests are scheduled for March and November 2005.

Integrated Soldier System Project

The Integrated Soldier System Project will allow us to field a modern, integrated system of electronic devices, weapons accessories, operational clothing and individual equipment suited to complex terrain. This system should meet the needs of Land Force soldiers at the individual and small team tactical level on the technologically advanced battlefield. This project is currently in options analysis, with preliminary project approval expected in 2006. First deliveries are scheduled for 2009, with full operational capability expected in 2015. Given the rapid rate of change in technology, this project will use a cyclical project management approach with three builds. There will be a build freeze for each cycle to ensure that recent changes in technology are taken into consideration before procurement takes place.

Air Force

A key priority for the Air Force will be enhancing Defence capabilities by replacing obsolete equipment. The Air Force capital acquisition program will embody the principles of transformation outlined in the Aerospace Capability Framework and in *Strategic Vectors*, a 2004 document that outlines a vision for transforming the Air Force. We will continue to direct resources to the highest priority initiatives to accelerate transformation, with our primary goal being modernization. The Air Force is poised to consider new technology or methods, through the SCIP, that will enhance effectiveness and expedite transformation.

In order to move towards the realization of the vision expressed in *Strategic Vectors*, the CAS will focus existing resources on establishing the building block to allow progress. The first tangible steps of this strategy will be achieved in 2005 when the Canadian Forces Aerospace Warfare Centre (CFAWC) and its associated Air Force Experimentation Centre (AFEC) reaches initial operating capability.



We will transform and modernize the Air Force through the following initiatives:

CF Aerospace Warfare Centre

The establishment of the CF Aerospace Warfare Centre (CFAWC) and its associated Air Force Experimentation Centre (AFEC) will provide the CF with an organization dedicated to studying and developing aerospace power concepts, including doctrine, tactics, procedures, counter-measures, lessons learned, and a robust concept development and experimentation capability. We are developing a plan to implement the CFAWC and expect to have initial operating capability in 2005.

Incremental Modernization Projects

The CF-18 Incremental Modernization Project will extend the operational life of the CF-18 fighter aircraft to the 2017–2020 timeframe. Two CF-18 squadrons have already been outfitted with the Phase I modified jets, and we received delivery of the 40th jet on January 6, 2005. The CP-140 Aurora Incremental Modernization Project (AIMP) will significantly upgrade that aircraft's surveillance capabilities. All Phase I modifications to the AIMP are due to be completed by the end of March 2005, with three additional phases following in close succession in fiscal 2005–2006.

Canadian Advanced Synthetic Environment

In support of transformational objectives, the Canadian Advanced Synthetic Environment will implement, by 2009, a modern, networked simulation environment that will link Air Force and Canadian Forces training devices to a high-fidelity terrain and database repository.

Interdepartmental initiatives

Canadian Special Operations Forces

As directed under Budget 2001, Defence will continue to enhance its special operations/counter-terrorism capabilities. Canadian Special Operations Forces (CANSOF) will continue to transform to meet the challenges of current and future threats. The impetus for change is the pressing requirement for a full range of co-ordinated capabilities to deal with the new spectrum of threats to national and international security. CANSOF will participate as a member of a group that includes other government departments, such as Foreign Affairs Canada, the Communications Security Establishment, and Public Safety and Emergency Preparedness Canada. CANSOF will continue to develop joint doctrine to combat trans-national terrorism.

Other initiatives

Materiel Acquisition and Support Optimization Project

The Materiel Group will continue to build on the success of the Materiel Acquisition and Support Optimization Project (MASOP). This project is designed to improve the way DND acquires, supports and disposes of materiel. It specifically focuses on warehousing, distribution, calibration and quality assurance, and on petroleum, oil and lubricants, clothing and ammunition. MASOP is self funded—savings generated by the project initiatives will offset expenses and investments. In fiscal year 2003–2004 MASOP achieved one time saving of approximately \$11M, \$2.8M of which was recurring commencing April 2004. By the end of Year 3 (April 2006), we estimate that MASOP will generate annual savings of over \$45 million.



In fiscal year 2004–2005, the Materiel Group managed significant deployed operations expenditures. Once again, as a result of operational tempo, life cycle management of the CF's in-service equipment has been complex and challenging. However, we did implement the Deputy Chief of the Defence Staff's Support to Deployed Operations Account, which has significantly improved the process for funding unforecasted support for deployed operations.

Human resources – military

Force Expansion and Strategic Intake Plan

As part of the Speech from the Throne, the government reaffirmed its plan to expand the Regular and Reserve Forces. To this end, the Regular Force will grow by 5,000 positions, while the Reserve Force will add 3,000 positions. Pending the implementation of the Force Expansion initiative, the total military average paid strength—including 575 corporately paid Class C reservists—will not exceed 62,450 for fiscal year 2005–2006. The current fiscal year 2005–2006 Strategic Intake Plan for the Regular Force calls for the enrolment of 4,455 new CF members. The total Reserve Force personnel intake will be 5,768. A revised Strategic Intake Plan will be promulgated once we have a better indication of the Military Occupation requirements associated with the Force Expansion initiative.

Recruitment and retention

Although CF recruit processing follows a number of standard steps, commanding officers at each of Canada's 10 recruiting centres and 29 detachments have certain discretion over the way their recruiting facilities process applicants. A review will be conducted of recruit-processing procedures to identify best practices. These best practices will become the foundation for standard operating procedures and a source of valuable performance measurement information. Following a final review, Defence will implement the standard procedures across Canada, either individually or as a package, as appropriate.

The Military Occupation Structure Analysis, Redesign and Tailoring (MOSART) project is due to be completed by the end of fiscal year 2006–2007, although ongoing departmental transformational activities may affect that date. MOSART will allow Defence to do a multi-level, capability-based analysis of the military occupational structure and its related policy framework. For example, the Judge Advocate General is managing an initiative to create a paralegal military occupation code through the MOSART project. Paralegals could handle research, giving legal officers more time to consult with clients. They would deploy with legal officers, enhancing both the timeliness and quality of operational legal services in the field.

Due to new technologies, Defence needs to update training frequently and recruit skilled people, particularly those who already have a technological background we require. Defence vies directly with the more competitive private sector for these skilled personnel. The challenges associated with recruiting and retaining skilled people will remain a significant issue for Defence.

Training

Defence is working on a proof-of-concept to forecast training production and capacity requirements for the CF. We have almost finished mapping two Military Occupational Structure



Identifications (MOS IDs) and plan to complete six more by the end of fiscal 2004–2005. Once the proof-of-concept is accepted, we will map the remaining MOS IDs. In conjunction with this initiative, the Canadian Forces Support and Training Group⁴ is aligning the Strategic Intake Plan/Annual Military Occupational Reviews with its training production forecasting to better meet requirements, make planning forecasts more accurate, reduce the number of personnel awaiting training and allow Defence to focus resources on priority requirements. It is expected to take two years to overhaul production forecasting, rework a database to capture real-time information and improve communications between key partners.

The Canadian Forces Support and Training Group is implementing a college-type campus concept centered on learners. It has studied the concept and expects to analyze data throughout fiscal year 2005–2006. Early assessment suggests that the campus concept will help the Group to better integrate resources and focus them on front-line instruction. Among other benefits, this approach should help the Group optimize the employment of instructors, facilities and resources; achieve greater efficiencies; and assist in addressing new training demands and the training backlog resulting from the recruiting surge that began in 2000.

Compensation and Benefits

Since compensation and benefits affect CF members at every career stage, from recruitment through retirement, they are key elements in creating a motivated and competent work force. Having a total compensation package will help Defence promote careers in the CF and retain trained individuals in whom we have made a training investment. In addition, to attract and recruit new members with necessary skills, we must have a program that recognizes existing skills and knowledge, and that consistently awards commensurate pay and benefits. Defence has launched proactive policy reviews to make compensation and benefits programs more flexible and responsive.

- The Reserve Force Benefits Review Project is assessing the current structure and elements of the CF Reserve Benefits. We plan to submit draft policy amendments and recommendations to Treasury Board Secretariat in fiscal year 2005–2006.
- The CF Compensation Strategy Review is a joint Treasury Board Secretariat–Defence effort to review compensation elements, such as base pay and entry-level pay. The Independent Military Compensation Review Committee will likely be created as a result of this review. Much work will be done in fiscal year 2005–2006 to advance this issue. The creation of an independent body to make recommendations to the government on compensation and benefits would greatly improve the timeliness of approval of and implementation of fair and equitable compensation and benefits.
- Defence expects that the Modernization of the Canadian Forces Pension Plan and the implementation of the new Part-Time Pension Plan will come into force in fiscal year 2005–2006. These two initiatives will help Defence attract and retain CF members and provide for more flexible terms of service. Combined, these two major initiatives will affect close to 185,000 serving members and annuitants. The new plan will bring pension coverage to all Primary Reserves, the Cadet Instructors' Cadre and Rangers for the first time. Both part-time and full-time service will be covered. Amendments to the *Canadian Forces Superannuation Act* will provide a legislative structure for the expanded plan,

⁴ This group provides common support occupation training, which accounts for approximately 43 percent of occupational training in the CF.



provide parity with other federal government pension schemes and de-link current pension benefits from terms of service. Treasury Board Secretariat approval and Department of Justice Canada approval are still required and may delay implementation.

Other Initiatives

Air Force commanders aggressively monitor the quality and quantity of skilled personnel assigned to Air Force units. Steps are being taken to address the impact of personnel cuts of the previous decade that are still being felt in terms of skills and experience, training requirements, and operational capacity. Emphasis is placed on monitoring the effects of the current operational tempo on Air Force personnel and the cumulative effect on their capacity to support operations. Retention of qualified civilian and military personnel, arguably our most important resource, will continue to be a critical focus for the Air Force.

Additionally, the Air Force plans on establishing an Air Force training headquarters which will report to the CAS and will be responsible for all initial Air Force training and professional development. Details on the stand-up of an Air Force training headquarters and follow-on declaration of initial operating capability are being refined.

At present, approximately 61 percent of junior air technicians have sufficient authorizations to work in their Air Force communities. The Air Technician Transformation Initiative is designed to reduce training burden at operational squadrons; increase air technician training capability; generate more fleet-qualified technicians faster; and re-shape the career development of technicians to better support operations and provide for a better quality of life.

Human Resources – civilian

Recruitment and retention

Recruitment and retention programs consider future requirements while ensuring that the civilian work force continues to include competencies and capacity required to deliver capability outputs at appropriate costs. For planning purposes, the following table illustrates estimated departure rates for the next three fiscal years.

	Actual 2002–2003	Actual 2003–2004	Forecast 2004–2005	Forecast 2005–2006	Forecast 2006–2007	Forecast 2007–2008
Indeterminate Departure Rate (%)	4.1	4.7	5.0	5.8	6.5	6.7

Source: Assistant Deputy Minister – Human Resources (Civilian)

Key initiatives to support civilian recruitment and retention are as follows:

- implement human resources management training for civilian managers and supervisors;
- implement a Civilian Strategic Intake Plan to strengthen civilian human resources planning and the development of appropriate recruitment strategies;
- implement a departmental recruitment strategy for six groups where significant shortages are expected—Ship Repair and Ship's Officer in conjunction with Chief of Maritime Staff; Computer Systems Administration in conjunction with the Assistant Deputy Minister - Information Management; Engineering and Purchasing and Supply in conjunction with the



Assistant Deputy Minister - Materiel; and General Labour and Trades in conjunction with various groups and commands;

- develop and implement a departmental retention strategy to strengthen the sustainment and development of the civilian workforce including members of employment equity groups; and
- develop and implement a pilot program for leadership development to facilitate succession planning at the executive level.

Other initiatives are also under way to develop and support a professional, effective, sustainable Defence Team. Below are several examples:

- The Policy Officer Recruitment Program is a five-year occupational training program that provides DND with a continuous flow of new civilian employees. Officers in the program develop a range of experience by rotating through a variety of policy-relevant assignments, both inside and outside the Policy Group, as well as in other government departments, such as Foreign Affairs Canada and Public Safety and Emergency Preparedness Canada.
- The Vice-Chief of the Defence Staff, through the General Safety Program, will introduce a comprehensive professional development framework for full-time DND general safety officers (GSOs). As well as allowing the program to make better use of post-secondary graduates with occupational health and safety degrees and diplomas, this framework will encourage GSOs to seek professional certification and to improve their overall management skills.
- The ability to find sufficiently trained procurement specialists and Equipment Life Cycle Managers is paramount to providing effective departmental support and to mitigate the risk of non-compliance with Treasury Board Contracting Policies. In particular, there remains a shortfall of qualified procurement specialists. ADM (Mat) will continue with improved recruiting strategies including the Human Resources Inventory to alleviate these shortages.
- ADM (PA) will continue to help the Communications Community Office recruit and retain new talent, enhance professional development opportunities and strengthen links with the wider government public affairs community.

The Reserve Force

The Reserve Force is composed of CF members enrolled for military service other than continuing, full-time service. It provides the additional depth and breadth needed to achieve the capabilities required in each stage of mobilization. The Reserve Force is divided into four sub-components:

- the Primary Reserve;
- the Supplementary Reserve;
- the Cadet Instructor's Cadre; and
- the Canadian Rangers.



Primary Reserve

The Primary Reserve augments, sustains and supports deployed forces. In some cases, it performs tasks not performed by Regular Force members. Like our NATO allies, Canada recognizes the importance of its Reserve Force. As the costs of training and paying the Regular Force increase, the Reserve Force is a cost-effective method of meeting Canada's defence needs. We are also exploring ways to enhance the role of the Reserve Force in responding to natural disasters and local emergencies.

The Primary Reserve structure includes the Naval Reserve, the Army Reserve, the Air Reserve, the Communication Reserve, the Health Services Reserve and the Legal Reserve. Environmental Chiefs of Staff (Maritime, Land and Air) command their respective Reserve elements, and the Assistant Deputy Minister (Information Management) controls the Communication Reserve. The Director General (Health Services) commands Reserve Health Services personnel and the Judge Advocate General commands the Legal Reserve.

Naval Reserve

The Naval Reserve provides highly trained, combat-capable sailors for the ships' companies of the Navy's 12 *Kingston* class maritime coastal patrol vessels and for coastal operations—such as port security, mine countermeasures, and intelligence functions related to naval control of shipping—that Regular Force naval personnel normally do not handle. The total strength of the Naval Reserve stands at 3,772 in all ranks, including 2,983 effectives and 789 on the Basic Training List. We currently expect the Naval Reserve will reach its approved strength ceiling of 5,130 in all ranks by 2015. To ensure its long-term viability, Defence has invested in recruiting, training, long-term retention, leadership, management and public affairs initiatives for the Naval Reserve.

Land Force Reserve

The Army Reserve is a vital part of Canada's military commitments. In 2004, the Army Reserve implemented several new initiatives to enhance its capabilities. In the 2005–2006 planning year, it will continue this effort as part of the ongoing Reserve Restructure. Capabilities being developed, in consultation with both military and community leadership across the country, include: armoured reconnaissance; chemical, biological, radiological and nuclear (CBRN) defence; civil-military cooperation; psychological operations; and enhanced military intelligence. The Army Reserve plans to expand to 18,500 Reserve Force soldiers.

Air Reserve

The Air Reserve has been an integral part of defence planning throughout the history of the Air Force. The Air Force's unique approach to Total Force has integrated the highly trained men and women of the Air Reserve into Total Force units with a single chain of command that supports all aspects of Air Force operations. Currently, the total strength of the Air Reserve stands at approximately 2,500 personnel in all ranks.

In 2004, the Chief of the Air Staff released *Strategic Vectors*, which outlines a vision for transforming the Air Force from a primarily static, platform-focused Air Force to a network-enabled, results-focused aerospace force for the 21st century. The Air Force will continue to develop a Reserve employment strategy that will foster a Total Force organizational structure



with a cadre of Air Reserve personnel and a body of supporting processes and policies designed to support the broader Air Force strategy.

This strategy will help the Air Force use the Air Reserve to sustain readiness and deployability, and to adjust the Total Force structure and capability in response to changes in the operational environment. The Air Reserve will adapt to the requirements of the expeditionary Air Force as it strives to fulfill its vision of being “an Air Reserve integral to the capability of Canada’s Air Force—ready to serve when and where most needed, at home and abroad.” The challenge will be to meet Air Force, DND and Canadians’ expectations within the constraints of current Reserve funding allocations.

Communication Reserve

The Communication Reserve will soon be established as a Formation within the CF. This will streamline the administrative approval process and provide clearly delegated authority levels within the Communication Reserve. Defence has started implementing the Communication Reserve Development Plan. In addition, it is re-establishing 73 and 74 Communication Groups, a task that is part of the vision and strategic plan of the Commander of the Communication Reserve. In addition, the Reserve Electronic Warfare Squadron will be re-established as 772 Electronic Warfare Squadron. Under the control of the 70 Communication Group, this squadron will be staffed with a cadre of Reserve communicator research operators. This new trade is currently undergoing the Occupation Specification Implementation Process.

Working closely with the Canadian Forces Recruiting Group, the Communication Reserve has identified ways to reduce the waiting period for the average recruit between day one at the recruiting centre and day one at Recruit School Shilo. The Communication Reserve Detachment Shilo does double duty as the Recruit and Primary Leadership Qualification School for the Communication Reserve. Detachment Shilo produces well-trained and well-motivated recruits and junior leaders for placement throughout the Communication Reserve. Detachment Shilo excels as a training and leadership venue for Communication Reservists at all ranks. Defence expects to continue to employ Communication Reservists on deployed operations at a high rate during fiscal year 2005–2006.

The Communication Reserve has aligned its standards with the Army Training Standards to produce soldiers with skill sets that allow them to integrate seamlessly into Regular Force, Army Reserve or UN training scenarios. By implementing the Human Resources Management System, the Communication Reserve has brought transparency to personnel management. Commanders now have a very clear picture of the administrative and career status of their personnel.

Health Services Reserve

The Health Services Reserve is heavily involved in both sustainment and the change agenda within the CF Health Services Group. The Group has central command and control of all Health Services Reserve units. The Health Services Reserve comprises about 1,200 personnel. They have been organized into two functional groups: Primary Reserve units now renamed Field Ambulance units; and the CF Health Services Group HQ Primary Reserve List (PRL).



Field Ambulance units train their personnel to support, augment and sustain CF Health Services Group elements on operations, and to provide health services support to the Canadian Brigade Group with which they are affiliated. Training modules for Reserve officers, based on the Regular Force curriculum, are being developed. Reserve non-commissioned member training now encompasses maintenance of clinical skills, basic trauma life support, CPR level 2 and advanced medical first responder level 2.

The members of the CF Health Services Group HQ PRL augment a variety of CF Health Services operations, from clinics in Canada to deployments overseas. Currently, 167 Reserve members have been recruited, encompassing a wide spectrum of health care professions from the civilian population.

Due to the increasing demand for health services support, the CF Health Services Group has a mandate to expand and develop both the Field Ambulance units of the Health Services Reserve and the CF Health Services Group HQ PRL. Defence has established a cell dedicated to Health Services Reserve recruitment of clinicians at CF Health Services Group HQ. We have also embedded recruiting officers in each of the Field Ambulance units. The additional Reservists will provide breadth and depth that will enhance our capability to augment and sustain routine and contingency operations.

Legal Reserve

Reserve legal officers serve on a part-time basis and their primary employment is usually a full-time civilian legal position. Their careers largely mirror those of Regular Force legal officers.

Supplementary Reserve

The Supplementary Reserve is composed of personnel with previous military service who could be recalled for military service in an emergency. Members of the Supplementary Reserve are not required to perform any duty or training except when activated.

Cadet Instructors Cadre

The Cadet Instructors Cadre is composed of officers whose primary duty is to supervise, administer and train cadets. They ensure cadets' safety and welfare while developing in them the characteristics of leadership, citizenship, physical fitness and an interest in the CF. The Cadre's Change Management Project recently reviewed all CF policies and procedures as they apply to the Cadre. An occupational structure implementation plan will be completed in 2005–2006.

Canadian Rangers

The Canadian Rangers provide a military presence in sparsely settled, northern, coastal and isolated areas of Canada that cannot conveniently or economically be covered by other elements of the CF. Command and control of the Canadian Rangers will be transferred from the VCDS to the DCDS group, effective April 1, 2005, in accordance with Armed Forces Council direction.

Current Reserve Initiatives

The CF Pension Modernization Project was established to modernize all pension arrangements for members of the CF, both Regular and Reserve members. Defence expects that the Modernization of the Canadian Forces Pension Plan and the implementation of the new Part-



Time Pension Plan will come into force in fiscal year 2005–2006 providing pension coverage to all Primary Reserves, the Cadet Instructors Cadre and Rangers.

Planned results

The ability to recruit, train and retain personnel, and to ensure that the Defence culture reflects Canadian values and expectations, is essential to transformation initiatives in Defence.

Expanding the size of the Canadian Forces will provide them with greater capacity and capability to conduct domestic and international missions. Recruitment and retention programs directed to the civilian personnel will also provide essential support to operations.

Equally vital is the ability to research, test and procure equipment to ensure that the CF has reliable, state-of-the-art capabilities. To this end, Defence has approved new capital projects and procurement contracts and others are in the planning stage. The challenge will be to invest in key transformational activities that will permit us to exploit emerging technologies fully and to maintain interoperability with key allies and other government departments.

Through this capability program, Defence will be better positioned to support domestic and international operations as directed by the Defence Plan and will be able to provide support to domestic and international missions and provide support to relief operations as directed by the government.



Sustain Forces

Defence must be able to sustain the people, equipment and infrastructure needed to carry out operational tasks, and to support and reinforce operational deployments over time. This capability covers such essential services as military health care, equipment maintenance, logistical support to operations and management of Defence realty assets.

Plans

Defence will continue to support its people and to provide the resources necessary to ensure their quality of life, especially when they are employed away from home or deployed on operations.

Defence will continue to synchronize health services planning and force generation activities thereby maintaining a continuum of health services support for CF operations at home and abroad. In fiscal 2005–2006, the Canadian Forces Health Services Group will focus on supporting operations in Afghanistan and the Balkans, and on other activities as determined by the CF. The Group will align its training focus with the managed readiness concept, to position health services to sustain the CF across the spectrum of military scenarios.

Defence is committed to maintaining a work environment that actively encourages organizational and individual learning, promotes leadership and ethical development, and fosters a culture of continuous performance improvement. Such an environment fosters the development of a professional, effective Defence Team.

Defence will repair and maintain materiel and information technology infrastructure, systems and applications in Canada and abroad. It will also sustain nationally managed equipment through the National Procurement Program.

To support CF deployments over time, Defence will provide logistical capabilities and resources. It will also provide military engineering preparation, planning and support co-ordination for contingency operations.

2004–2005 FORECASTED SPENDING AND 2005–2006 PLANNED SPENDING BY PRAS		
(\$Thousands)	SUSTAIN FORCES	
	2004–2005 FORECASTED SPENDING	2005–2006 PLANNED SPENDING
TOTAL	\$5,554,036	\$5,782,508

Note: The increase in Planned Spending for 2005-06 over the forecast for 2004-05 reflects increased funding for sustainability announced in Budget 2005.

Priorities

Several initiatives—related to complaint resolution, continuous learning, leadership development, human resource management health care and well-being, and other issues — are helping Defence create a supportive and effective work environment.



Human Resources - Military

Health care

The CF are responsible not only for meeting the basic health care needs of CF members, but also for providing employer health coverage to meet all the health care needs of the CF member throughout the member's career, in-garrison and on operations. The public health care system does not provide this degree of coverage. The pressures facing the CF health care system are similar to those affecting the Canadian public health care system: medical cost escalation; changes in the volume of services required due to aging of the CF population; and a steady increase in the proportion of CF members who require medical employment limitations, especially for musculo-skeletal and mental health conditions—a trend that shows no sign of abating and is spurring increased resource use. Further, we face challenges in attracting and retaining qualified health care personnel. Other factors—such as pharmaceuticals, new technologies, health human resources and spectrum-of-care adjustments—also affect the cost of health services.

To help us sustain and improve the standard of health care provided to CF members at home and abroad, we have put in place the Rx2000 Project comprised of four co-dependant and inter-related streams: the provision of continuity of care (including mental health); an accountability framework (including primary care renewal); health protection; and, qualified Canadian Forces health care personnel.

Quality of Life

The CF has conducted five years of scientific research into personnel tempo, which is the sum of demands that the CF places on its members. Based on this research, the CF will produce a new policy on time away from home that better balances the needs of the CF with those of members and their families. In other quality of life areas, the CF will enhance programs that support military families and will continue to work closely with Veterans Affairs Canada to harmonize programs that help CF members to make a smooth transition to civilian life.

Continuous Learning and Professional Development

Defence fosters continuous learning through various initiatives. Organizations that promote learning value new knowledge and ideas, and enable and encourage learning. At the departmental and team level, such a culture involves integrating learning into all departmental activities, tying learning to business strategies and treating learning as a key strategic investment. It also means creating ways to share knowledge across the organization at all levels and providing access to learning through innovative techniques.

Canadian Defence Academy

The Canadian Defence Academy helps develop military leaders through education, training, professional development, research and the publication of pertinent professional material. It plans to produce two key leadership manuals in fiscal year 2005–2006.

- ***CF Leadership: Leading People*** – This manual, which covers tactical-level leadership, will be the primary source of instruction for leaders in ranks from Master Corporal to Master Warrant Officer, and from Lieutenant to Lieutenant-Colonel. It is a values-based



construct that explains concepts of leader power, leader characteristics and influential behaviours.

- ***CF Leadership: Leading the Institution*** – This manual, which covers operational- and strategic-level leadership, will guide senior leaders in ranks from Colonel to General, as well as Chief Warrant Officers. Senior CF leaders achieve requisite institutional capability, and influence performance and effectiveness, in four major ways by:
 - adapting to the external environment through strategic forecasting, planning, and the initiation and implementation of strategic change;
 - influencing the external environment through direct advice, partnerships or co-operative arrangements, public affairs activities and professional networks;
 - aligning organizational systems and sub-systems by communicating strategic intent, formalizing policy and doctrine, controlling activities and resources, and managing performance; and
 - exercising stewardship of the profession by strengthening professional capabilities and culture.

In addition, the Canadian Defence Academy's Strategic Leadership Writing Project is capturing institutional and external experience to improve understanding of leadership and command. This project will produce several deliverables in fiscal year 2005–2006. A series of books called *In Harm's Way* will cover leadership theory, doctrine and lessons learned. Outside experts and personnel involved in operations over the last 15 years will write the chapters. The series will include the following books: *Canadian Senior Military Leadership on Operations*; *Unit Command on Operations*; *Grassroots—Perspectives on Military Leadership from the Senior NCO Corps*; *Speak No Evil—Leadership Failures in the Canadian Military Experience*; and *First Nations and the Military Experience*.

Educational Reimbursement Program

Continued rationalization and consolidation of the Educational Reimbursement Program will give CF members increased and more flexible access to educational opportunities.

By developing partnerships with educational consortia, other government departments and external academic institutions, the CF continues to expand the spectrum of learning opportunities for CF members and the CF's capacity for prior learning assessment and recognition, which helps the CF recognize equivalencies and grant accreditations.

Human Resources – Civilian

Well-being

Defence will continue to implement the Employee Assistance Program (EAP), a peer-referral program supported by both unions and management that helps employees deal with problems affecting their personal and professional lives. The Department anticipates that approximately 11 percent of its personnel seek the services of EAP referral agents.

Defence will also continue to implement activities related to the Well-Being Framework that were identified during consultations.



Continuous Learning and Professional development

Investing in the Defence Team

Defence will promote continuous learning for civilian employees by setting a learning investment target of four percent of departmental salary and a personnel target of approximately 66 percent of employees to receive learning and professional development.

DND has several objectives regarding development programs for fiscal year 2005–2006. Key in achieving effective and efficient development programs will be to:

- complete Phase 4, the last phase, of the civilian Leadership Competency Development (LCD) program, which involves the development of three courses as well as a communications strategy. The LCD's intent is to develop the civilian leadership potential at all levels of the Department, and involves a curriculum of 24 learning activities combining courses developed within Defence as well as those offered through the Canada School of the Public Service;
- implement the recommendations of the study of eight civilian development programs. The study found that retention rates of Career Assignment Program (CAP) graduates were low due to several factors including lack of uptake upon graduation by DND managers. A proposal to reprofile CAP funds for the development of a pilot program for leadership development for feeder group employees to ensure succession planning at the executive level was approved in September 2004. It is expected that the proposed program will increase the retention of employees while maintaining a balance of CAP participants. As such, the development and implementation of this program may lower costs to the Department, assist in addressing our specialist and generalist requirements in the Executive (EX) community, as well as ensure staffing pools for future EX positions with both internal and external candidates. In addition, we are currently developing an HR plan specifically for the EX community, as well as other tools to corporately manage the EX group and facilitate succession planning; and
- continue implementation of the Policy Officer Development Program, which encourages officers to continually develop skills critical to the public service and to their career progression. Areas of focus include communication skills, computer skills, policy development and knowledge of the Government of Canada, finance and human resources management, and personal development. Although this program is focused on civilian policy officers (AS-05 to AS-07 levels and entry-level EXs), the program will also, when logical, offer training and development opportunities to military members of the Policy Group, to ensure that Defence takes a complementary approach to developing its policy-making capacity.

Furthermore, to help Defence leverage its expertise in public affairs, within government and internationally, and its recognized excellence in public affairs training, ADM(PA) will:

- deliver Canadian-based timely public affairs training that is relevant to today's public affairs environment and that responds to the organization's transformation requirements, through the Defence Public Affairs Learning Centre;
- further develop the necessary training products and tools to close the gap between existing public affairs capability and available training;
- continue to support our international public affairs training commitments; and



- extend public affairs training and professional development to DND civilians and continue to open our public affairs training to other communicators, especially those affiliated with other national security-related government organizations, NATO and Partnership for Peace nations.

Succession management

The Materiel Group is developing a new Succession Management Framework that will segment our feeder group population into readiness levels and allow the Group to target resources toward the most vulnerable levels in the organization. In fiscal year 2005–2006, we will make significant efforts to implement the concept, which will include doing the following:

- approving and launching the implementation action plan;
- introducing new assessment tools for candidate selection; and
- continuing recruitment initiatives for Engineering and Purchasing Group officer development programs.

Joint Military and Civilian Initiatives

Defence Learning Network

Defence continues to modernize learning delivery mechanisms to ensure that courses and learning opportunities are available to all members, whatever their location or duty schedule. The Defence Learning Network will implement technology-based learning and a full spectrum of learning and training tools and services—including a Learning Management Platform to provide access to e-learning across Defence—and establish an electronically linked network of learning and career centres. The DLN signals an important shift, from a focus on the teaching environment of the organization to a focus on the learning environment of the participant.

Ombudsman

The Ombudsman (OMB) is an independent third party that contributes to positive change. It provides civilian employees and CF members with a feedback mechanism, investigates complaints of unfair treatment and makes recommendations to resolve individual and systemic problems. Constituents have easy access to the Ombudsman's services, through such means as an improved on-line complaint form, improved outreach services to Base personnel, deployed troops and access to regional investigators. The OMB will continue to provide this essential service in fiscal year 2005–2006.

Research and development and emergency capabilities

Nuclear, biological and chemical defence

Enhancing the CF's nuclear, biological and chemical defence (NBCD) capabilities has increased Canada's ability to respond to national or international NBCD situations.

Defence is developing the overall CF capability to respond to chemical, biological, radiological and nuclear (CBRN) threats. The Joint Nuclear, Biological and Chemical Defence (NBCD) Company achieved initial operating capability in December 2002 and were ready for limited overseas service in January 2005. This capability, centered on a high readiness company, will be increased in strength by over 50 percent in the next three years. It will significantly improve



Canada's national response to NBCD situations, allowing Canada to make a valuable contribution to multinational operations.

Through research and development, and DRDC's leadership of the Chemical, Biological, Radiological and Nuclear Research and Technology Initiative (CRTI), Defence helps develop improved detection, identification, decontamination and physical protection methods for chemical, biological and radiological agents.

At the Counter-Terrorism Technology Centre (CTTC), located at DRDC Suffield in Alberta, we will continue to train military and civilian first-responders to respond to chemical, biological or radiological (CBR) threats. The CTTC is also a forensic reference centre that validates CBR equipment and materiel, and advises the first-responder community.

Through the Biological Warfare Threat Medical Countermeasures Project, the CF Health Services Group is participating with its counterparts in the United Kingdom and the U.S. to jointly develop and acquire critical medical countermeasures (MedCM) to respond to threat agents. Not only is this project addressing a vital CF operational requirement, by developing and acquiring up to nine new Canadian-licensed vaccine and MedCM systems; it is also serving as the conduit for access to programs currently under way in both the U.K. and the U.S. that are of direct interest to Health Canada and Canadian industry. Project milestone goals in fiscal year 2005–2006 include the following:

- filing with Health Canada for approval of the ACAM 2000 smallpox vaccine and the Vaccinia Immune Globulin, which are essential components of a second-generation smallpox vaccine;
- completing an international agreement to develop an improved plague vaccine; and
- initiating sub-projects to acquire MedCM for protection against anthrax and botulinum toxins.

The key factors affecting the outcomes of these initiatives are the high cost of vaccine development, which necessitates pursuing development in co-operation with Canada's allies, and the technical risks associated with advanced pharmaceutical development.

Realty assets/Infrastructure

DND/CF realty assets are huge, extremely varied, spread over the country and critical to the delivery of the DND/CF mission. As of July 1, 2004, the Department had approximately 22,000 buildings or 9.3 million m² of floor space (which represents almost 1,900 soccer fields), 2.2 million hectares of land (about half the size of Nova Scotia) and enough roads to cover the distance between both oceans. The overall replacement cost value of owned realty assets is estimated at \$19.1 billion.

Defence faces a challenge in the overall decline in the condition and suitability of its realty assets (i.e., land, buildings and works). Funding constraints have placed extreme pressure on infrastructure budgets. This has resulted in under-investment in infrastructure, which affects the condition of realty assets, increases the risk of non-compliance with a wide range of municipal, provincial and federal legislation and regulations, reduces the life expectancy of buildings and facilities, and eventually results in higher recapitalization costs. Left unchecked, these factors can have significant impact on quality of life, health, safety and workforce productivity.



To deal with this problem, the Assistant Deputy Minister - Infrastructure and Environment (ADM (IE)) is developing a Realty Asset Management Framework (RAMF), a comprehensive and coherent approach to the effective stewardship of realty assets. The RAMF is designed to align realty assets with DND/CF capabilities, provide realty asset direction and objectives, clarify roles, responsibilities and accountabilities, foster excellence in the realty asset management, and increase efficiency by analyzing the delivery of management services. The RAMF is also intended to identify the best ways to leverage private-sector resources and capabilities, and build on existing partnerships. The overall aim is to provide safe, secure, suitable and sustainable realty assets. The RAMF will include the governance and policy framework, a Realty Asset Strategy (RAS), management tools, a stewardship report and a performance measurement framework. We plan to have all elements of the RAMF in place by the end of 2006, with some portions to be introduced in 2005.

Moreover, in 2004, ADM (IE) launched a program to develop and update master realty asset long-term development plans for each Base and Wing in the Canadian Forces. These plans will describe, align and validate future realty asset investment required to support DND/CF mission. The target is to have development plans at major installations by 2009. As part of this program, we will also carry out an assessment of the realty assets to determine the overall status to further guide investment decisions.

Canadian Forces Housing Agency

In April 2004, CFHA became a Special Operating Agency reporting to ADM (IE) within DND. As part of the Treasury Board decision, the Agency was given latitude in staffing and financial management, as well as permission to begin a major recapitalization program to revitalize the DND housing portfolio. The Housing Recapitalization Program, which commenced in fiscal year 2004–2005, will be expanded in fiscal year 2005–2006 to include both renovation and new construction projects. CFHA will be working closely with the Environmental Commanders and the Bases and Wings to ensure that the most critical housing requirements are met in an expeditious manner. A total of \$30 million is being designated for this program in 2005–2006, increasing to \$35M in 2006–2007.

Sustainable Development Strategy

Defence's third Sustainable Development Strategy, *Environmentally Sustainable Defence Activities* (SDS 2003), builds on our past success in the development, implementation and management of sustainable development and environmental commitments. The sustainable development strategy sets the strategic environmental agenda for the Department. The Defence SDS 2003 commits to 11 targets and 5 commitments to continual improvement over the April 1, 2004 through March 31, 2007 period. Progress towards meeting our SDS commitments is reported in annual departmental performance reports.

Contaminated Sites

There are currently 780 known and 224 suspected contaminated sites in the Defence database. Contaminated sites remain a major liability for the Department, but progress is being made through ADM (IE)'s coordination of committed departmental resources via the corporate environment program and supplementary funding from the Federal Contaminated Sites Accelerated Action Plan (FCSAAP). The Defence SDS 2003 expressed the goal to protect human health and the environment and set a goal to reduce the contaminated sites liability by



4% per year. With the assistance of FCSAAP funding, this target will be exceeded by a considerable margin over the planning period. Three major contaminated site initiatives – DEW Line Cleanup in the North; Goose Bay, Labrador; and Valcartier, Quebec – will be the focus of effort in the next several years. Additionally, the potential of liability arising from unexploded ordnance sites remains a significant concern. Initiatives are underway to catalogue and fully investigate the extent of this liability.

Our continuing commitment to clean air and clean water is reflected in targets aimed at reducing the ozone depleting potential of halocarbon releases and of greenhouse gas emissions, and through commitments to responsible liquid effluents and potable water management.

The Defence SDS 2003 contains a specific target, designed to stimulate implementation of sustainable building concepts into the organisation's considerable capital programme including the housing portfolio.

Defence's proactive approach to sustainability is evolving. SDS 2003 looks further out than the 3-year cycle of the strategy itself. The target on sustainable military training areas spans the period 2003 to 2010 demonstrating our continuing support to resource conservation and sound environmental stewardship.

Fleet Support Plan

The Fleet Support Plan was developed in the early 1990s and implemented in 1996, with MARCOM and the Assistant Deputy Minister - Materiel (ADM (Mat)) sharing responsibility. Under this concept, MARCOM and the ADM (Mat) would pool resources to achieve common objectives related to sustaining the fleet's naval assets. Together with a Readiness and Sustainment (R&S) Policy that clarifies requirements and performance standards, the Fleet Support Plan will give senior naval planners the information they need to allocate resources efficiently. Revisions to bring the Fleet Support Planning process in line with the R&S management framework should be complete by April 2008.

National procurement and logistics support

The National Procurement Oversight Committee (NPOC) continues to examine, analyze and provide sound recommendations to overcome the challenges facing the long-term affordability of in-service equipment, including the ongoing review of program content, and the raising of awareness of the CF sustainment gap.

In fiscal year 2005–2006, the NPOC will do the following:

- link estimated existing and future national procurement funding requirements to the SCIP and business planning process in order to develop a better assessment of overall capital investment affordability (based on full life cycle costs) and, where appropriate, guide strategic divestment decisions;
- develop a performance measurement framework for national procurement activities;
- implement a new framework for reviewing, approving and managing national procurement expenditure; and
- recapitalize activities that meet the Treasury Board definition of “betterment”.



Procurement Reform

In support of the government's procurement reform initiatives, Defence will participate in the following initiatives over the coming three-year period:

- Industrial Regional Benefits (IRB) Policy, led by Industry Canada;
- Complex Project Management and Procurement Policy, led by Treasury Board Secretariat; and
- Low Dollar Value Procurement Initiatives, led by Treasury Board Secretariat.

Procurement reform initiatives will also be extended to the area of contract structure and management to build-in incentives and penalties, focusing on performance criteria rather than detailed specifications.

Defence will continue to encourage the use of innovative procurement best practices to make the acquisition process faster and more cost effective. In the coming year, initiatives include:

- off-the-shelf procurement such as the procurement of Uninhabited Vehicles (UAVs) in support of Operation Athena in Afghanistan;
- collaborative procurement opportunities with our allies such as the air-to-air refuelling capability;
- total package procurements in which the front-end suppliers are held accountable for their contractual commitments to provide goods or services, and for the cost of supporting the product supplied. The Maritime Helicopter Project (MHP) is a current example of this practice; and
- optimized weapons system management (OWSM) procurements, in which many small support contracts are bundled into two or three large contracts that last five to ten years, thus reducing administration costs and giving industry an incentive to invest for the long term. The CF-18 modernization contracts are structured this way.

DND will also develop specific criteria and standards for selected defence procurements, where work or materiel must be sourced exclusively from Canadian defence or technology contractors.

Planned results

The Sustain Forces capability program will help Defence meet its commitment to the Government of Canada by providing the essential personnel, equipment and infrastructure support necessary for the CF to conduct successful domestic and international operations as directed in the Defence Plan or mandated by government.

To this end, Defence will continue to enhance its support to civilian personnel and CF members through initiatives such as implementing the Well-Being Framework, reforming military health care, and promoting continuous learning and professional development. The ability to maintain equipment and infrastructure will be sustained through the Infrastructure Reduction Plan and the National Procurement Plan.



Command and Control

The Command and Control capability program provides leadership and clear direction to the Canadian Forces. As situations arise, it also produces and presents options for military action to carry out Government of Canada policy and work with other government departments and the armed forces of allied nations and coalition partners.

Plans

To deliver the Command and Control capability program, Defence is prepared to undertake the following tasks:

- plan, direct and control a wide variety of activities, including counter-terrorism, aid of the civil power, peace support operations, search and rescue operations, evacuation, disaster relief and humanitarian assistance, arms control verification, military diplomacy operations, and operational training in joint and combined environments;
- provide the capability to direct and control forces deployed with the U.S., with NATO, the UN or in multinational coalitions; and
- plan, direct and control the CF national-level response to requests for assistance from other levels of government, such as requests for assistance to law enforcement agencies, fisheries protection, drug interdiction, environmental protection and prevention of illegal immigration.

Command, control, communication, computers, intelligence (C4I) support forces will provide comprehensive communication capabilities in support of domestic and international activities. To make these capabilities fully available on 21 days' notice, Defence information technology infrastructure will be extended to support theatre operations.

Defence will also gather, analyze and disseminate the required military signals intelligence, geomatics, and meteorological and oceanographic information. We will also provide information operations support for domestic and international military activities.

The [Defence Plan On-Line](#) describes these initiatives and others relevant to this capability program.

2004–2005 FORECASTED SPENDING AND 2005–2006 PLANNED SPENDING BY PRAS		
(\$Thousands)	COMMAND AND CONTROL	
	2004-2005 FORECASTED SPENDING	2005-2006 PLANNED SPENDING
TOTAL	\$1,500,570	\$1,503,668

Priorities

Defence will adapt to the evolving security environment by developing and supporting the following initiatives:

Command, control, communications and computers and intelligence, surveillance and reconnaissance

The Command, control, communications and computers and intelligence, surveillance and reconnaissance (C4ISR) is an approach that fuses separate capabilities to increase effectiveness.



The Command Guidance and Campaign Plan, which the C4ISR Oversight Committee issued in December 2003, outlines the CF leadership's intentions regarding C4ISR capability development. The most transformational and challenging part of the plan is the creation of an information-based culture in a network-enabled organization. The plan identifies four lines of operations: obtaining timely, relevant and trusted information; processing and fusing multi-source data and information; protecting and sharing information; and exploiting information. Recognizing the difficulty of achieving a state-of-the-art system at all levels of command and in all operational environments, Defence is working to harmonize the C4ISR R&D program. The approach will focus on developing a "common intent" while enabling "distributed execution."

To implement the C4ISR Command Guidance and Campaign Plan, Defence will exploit emerging technologies to transform operational capabilities. Initiatives include those dealing with space-based wide-area arctic and maritime surveillance; joint space support tools; uninhabited aerial vehicles; and more fully integrated intelligence and information processing and sharing.

This fusion of doctrine and technology is perhaps the single most important capability for Defence to develop; it will be the linchpin in determining the level of Canadian Force participation in support of both national and multinational objectives and in achieving operational interoperability with our major allies, particularly the United States.

Communications Security Establishment

The Communications Security Establishment (CSE) plays a key role in adapting to the evolving security environment, promoting and enhancing strategic security relationships, promoting the defence intelligence capability, and supporting the Command and Control capability program by doing the following:

- acquiring information from the global information infrastructure and using it to provide foreign intelligence, in accordance with government intelligence priorities;
- providing advice, guidance and services to help detect cyber incidents, minimize the impact of incidents, and protect electronic information and information infrastructures important to the government;
- providing technical and operational assistance to federal law enforcement and security agencies; and
- developing a new operational model more closely integrating CSE/CFIOG signals intelligence (SIGINT) operations to better support CF activities in the field and for national purposes.

The two following programs support these initiatives.

CSE's SIGINT program provides unique and timely foreign intelligence consistent with Canadian government requirements and priorities. This information is used for indications and warnings, policy formulation, decision-making, and day-to-day assessment of foreign capabilities and intentions. In fiscal year 2005–2006, the SIGINT program's priorities will include increasing the quality of SIGINT products and services, more closely integrating SIGINT services with CFIOG for delivery in the field and improving related technical capabilities.



CSE's Information Technology (IT) Security Program provides Government of Canada clients with technical leadership and expertise, advice, guidance and services related to protecting information, and information systems and infrastructures. As part of this task, CSE provides high-level IT security consulting; identifies cyber vulnerabilities and threats; and helps develop government IT security policy and standards. The IT Security Program's priorities for fiscal year 2005–2006 are to increase cyber protection efforts to help mitigate risks to critical Government of Canada systems and to champion a crypto-modernization program for the government.

National Security Policy

The National Security Policy commits to strengthening the federal government approach to cyber-security and addressing changes in the technological environment. As indicated in the policy, the threats of cyber-attacks are real and the consequences can be severe. The Communications Security Establishment will be challenged to strengthen its capacity to predict and prevent cyber-attacks through improved threat and vulnerability analyses and a strengthened ability to defend federal government systems and respond to attacks.

Defence Intelligence Review

Implementing the Defence Intelligence Review recommendations, over the next three to five years, will greatly improve intelligence support to strategic decision-making and to operations. Defence will optimize strategic intelligence relationships and continue to integrate intelligence within DND and with other departments, agencies and allies. It will do so by setting up a framework for interdepartmental and inter-organizational co-operation, information sharing, work sharing and support agreements.

Defence will continue to move forward with the Joint Information and Intelligence Fusion Capability (JIIFC) initiative, aimed at providing decision makers with timely, relevant information to support operations.

The National Defence Command Center (NDCC), in co-operation with JIIFC, will continue to develop better connectivity and common operating pictures with CF operational-level headquarters, including deployed task forces, Land Forces area HQs, 1 Canadian Air Division, Marine Security Operations Centers and Canadian Forces Northern Area.

Other initiatives

Defence approved an initiative to help adapt to changes in the evolving security environment. It established the Intelligence and Information Operations Directorate, within JAG, vastly improving the quality and quantity of its legal advice by bringing more minds to bear on important issues related to information operations, intelligence gathering and space law.

Furthermore, by increasing the number of liaison officers and secondments with other government departments, Defence will improve strategic partnerships in a range of key areas, including intelligence and information sharing, contingency planning and response co-ordination. This effort will help Defence enhance its contribution to domestic security.

Land Force's Command Support Program

The Army's *Advancing with Purpose* strategy, published in 2002, sets out a vision for developing a Land Force that is command-centric, knowledge-based, strategically relevant and



tactically decisive. The backbones of such a force are the Land Force Command Control and Information System, version 1, (LFC2IS v1) consisting of numerous operational planning tools; and the Tactical Command and Control Communications System (TCCCS). Both of these systems are part of the Land Force's Command Support Program. The Land Force has begun fielding the LFC2IS v1 to its units. It will complete equipment upgrades by April 2005 and finish initial cadre training by fall 2005. In addition, the Land Force will implement an improved Situation Awareness System for its operational deployed forces. This system will consist of new or upgraded processors, software and data terminals. It will allow all people, vehicles and units equipped with this technology to automatically report their positions, and it will allow commanders at all levels to locate their troops and vehicles.

Canadian Forces School of Military Intelligence

The Canadian Forces School of Military Intelligence conducts individual military intelligence training in accordance with approved doctrine and standards of command and control. It has continued to enhance the quality and quantity of its training to help the CF improve its defence intelligence capability. The school expects to complete Op Progress (which involves the rationalization and streamlining of intelligence courses, increase of training capabilities and development of capacity for specialty and Reserve Force intelligence training) and the patriation of Human Intelligence training in fiscal year 2005–2006. The recent sign-off of CF manual B-GJ-005-110/FP-020, *Prisoner-of-War Handling, Detainees, Interrogation and Tactical Questioning*, will generate new training requirements in this sub-discipline. Training demands will likely continue to increase in future years.

Canadian Forces Experimentation Centre

Building on its successes in both national and multinational initiatives, the Canadian Forces Experimentation Centre (CFEC) will continue to move toward full operational capability in late 2005. CFEC will help Defence develop a capability-based force by providing robust joint concept development and experimentation competencies, supported by enhanced modelling and simulation tools, in national and international environments.

Planned results

The aim of the Command and Control capability program is to ensure that the CF are able to collect, analyze and communicate information, plan and co-ordinate operations, and direct forces to achieve its missions. The importance of providing the government with timely, accurate information cannot be overstated. It is critical to the safety of both the CF and the Canadian public, and Defence is responding to this challenge by exploring emerging technologies to transform operational capabilities and achieving operational interoperability with our allies, particularly the United States. Defence will continue to engage our allies, other government departments and other levels of government in an effort to support operations both at home and abroad.



Corporate Policy and Strategy

The Corporate Policy and Strategy capability program is broad and comprehensive, to ensure compliance with national legislative, managerial and administrative requirements. This capability program comprises the provision of policy advice to government relating to international security arrangements, governance and management, and support for government objectives.

Plans

Defence will continue to provide timely, detailed strategic monitoring and analysis, and sound policy advice, to help ensure that Canadian defence policy reflects the government's direction and remains relevant, effective, affordable and realistic.

We will manage our bilateral and multilateral defence and international security relations through representation and by providing policy advice related to our participation in NATO, the UN, NORAD, and other multinational and bilateral organizations, alliances and coalitions. Canada will participate in bilateral and multilateral defence and security arrangements, treaties, exercises and programs with the United States and with other countries and will collaborate with allies to enhance technology co-operation and facilitate interoperability.

We will also support Canadian efforts to enhance international peace and stability through diplomatic activities such as the following:

- foreign port visits;
- military training assistance to help developing nations enhance their peacekeeping capabilities (such as training delivered by the Pearson Peacekeeping Centre and the Peace Support Training Centre);
- participation in Partnership for Peace exercises;
- confidence-building measures for arms-control agreements; and
- active participation in international arms control agreements.

Defence will provide effective corporate administrative, financial and resource management support services by doing the following:

- managing corporate human resources programs, including employment equity and official languages programs;
- developing materiel acquisition and support policies and plans; and
- providing advice, services, and program and project management related to realty assets, fire services, the environment, architecture and engineering, military engineering and nuclear safety.

Defence will provide the comptrollership and financial management framework (including a financial accounting system and interfaces to supporting systems) necessary to support all aspects of Defence operations at all levels, in a manner consistent with government-wide legislation, regulations, policies and best practices.

With the renewed emphasis on public sector management across all government institutions (led by the Treasury Board Secretariat), governance is now attracting special attention, particularly in



the areas of information management, human resources and finance. The audit and program evaluation functions continue to lead the assessment of the effectiveness of governance regimes. Indeed, the Chief of Review Services is currently finalizing a study of the functions of internal committees, particularly senior review boards that play a critical role in program governance at Defence.

2004–2005 FORECASTED SPENDING AND 2005–2006 PLANNED SPENDING BY PRAS		
(\$Thousands)	CORPORATE POLICY AND STRATEGY	
	2004-2005 FORECASTED SPENDING	2005-2006 PLANNED SPENDING
TOTAL	\$486,421	\$504,588

Priorities

In support of this capability program, Defence will undertake the following initiatives:

International Policy Statement and Defence Policy Statement

The government will soon table its International Policy Statement in Parliament, along with separate statements on diplomacy, defence, development and trade. Over the coming year, DND will closely monitor parliamentary discussions and prepare to implement its key recommendations on defence, including:

- transforming the Canadian Forces;
- increasing the size of the CF;
- placing greater emphasis on the defence of Canada;
- enhancing Canada–U.S. co-operation on continental defence; and
- enhancing our contribution to international peace and security.

3D+T approach

Following the integrated and coherent framework for diplomacy, defence, development and trade (the “3D+T” approach) that will be outlined in the government’s International Policy Statement, DND will continue to look at ways to improve co-operation with other government departments, particularly Foreign Affairs Canada and the Canadian International Development Agency (CIDA). Work will continue to develop coherence with other departments on issues of shared concern and interest, such as security sector reform, civil-military co-ordination and humanitarian action. DND will also remain active in interdepartmental working groups on issues that include arctic security, marine security and the oceans action plan.

Joint Vision 2015

The Joint Vision 2015 will clearly state the vision for future CF joint operations and support capabilities, within the framework of the National Security Policy. In accordance with the defence policy, the vision will help align related initiatives within Defence, other national and international security partners, including military allies, government departments and agencies, non-government organizations and industry.



Canada–United States initiatives

DND will continue to explore options for enhanced co-operation with the U.S. on continental defence. In partnership with Foreign Affairs Canada, DND will engage the U.S. in discussions to renew the NORAD agreement, which expires in May 2006. In the meantime, the CF will continue working with the U.S. Northern Command through the Bi-National Planning Group. The group's mandate to foster co-operation in dealing with maritime and land-based threats to the continent has been extended until May 2006. As well, DND and Foreign Affairs Canada will seek to enhance Canada–U.S. consultative bodies, such as the Permanent Joint Board on Defence.

The U.S.-led Joint Strike Fighter (JSF) program, intended to usher in a new generation of avionic sensors, stealth and manufacturing technology, will continue to generate significant financial benefits for Canadian industry, provide the CF with important information and establish useful co-operative relationships with other partner nations. The JSF program has a high profile in the U.S. and is considered a model for future co-operative programs.

Another initiative related to this corporate priority is the Agreement for Cooperation in Science and Technology (S&T) for Critical Infrastructure Protection and Border Security, which the Governments of Canada and the U.S. signed in 2004. The agreement will allow Canada and the U.S. to leverage each other's S&T expertise to ensure cross-border security and protect critical infrastructure. As a result, a Canada–U.S. program called the Public Security Technology Program (PSTP) is being set up to integrate collaboration resulting from the agreement. Defence Research and Development Canada is leading Canada's efforts under the PSTP, in partnership with Public Safety and Emergency Preparedness Canada, while the Department of Homeland Security has the lead for the U.S. The PSTP will bring together Canadian government departments and agencies with their U.S. counterparts to ensure efficient use of resources.

The PSTP joins the Chemical, Biological, Radiological and Nuclear Research and Technology Initiative (CRTI) in fostering collaboration among S&T organizations.

Security and Defence Forum

Defence will also renew its Security and Defence Forum (SDF) program, which is the primary means by which Defence fosters relationships with Canadian defence scholars. With Treasury Board approval, the Department will begin the next five-year funding cycle, which will include a review of grant levels of university-based SDF centres of excellence.

Marine Security Operations Centres

As part of the Interdepartmental Marine Security Working Group, Defence will help develop the conceptual framework for transforming its two Marine Security Operations Centres (MSOCs) into full interagency operational co-ordination centres over the next five years. The overall objective is to obtain an enhanced Recognized Maritime Picture on both coasts and to improve the co-ordinated response to maritime issues. Situations may arise where these joint centres will support an operation of the Canadian Coast Guard or another government department. The MSOCs will also allow the Navy to assume full operational control of all assigned government fleet assets, if necessary, when responding to an emerging crisis or on-water threat (both inside our Exclusive Economic Zone and inside our 12-nautical-mile territorial boundary).



Global Command and Control System

Further, Defence intends to install Global Command and Control Systems (GCCSs) on Canadian Coast Guard major offshore vessels and link them directly into the MSOCs. These systems will allow Coast Guard ships to exchange contact information in near real time and to participate in the Recognized Maritime Picture. Maritime coastal defence vessels will also be able to link into the Recognized Maritime Picture, when the MSOCs acquire GCCS-like systems.

Public Affairs

DND/CF's objective is to create an informed Canadian public that understands and supports the CF mission and mandate. It will meet this objective by carrying out a number of ongoing and continuous initiatives:

- provide public affairs advice and support to the senior leadership of DND and the CF;
- support efforts to inform and engage Canadians, to facilitate public awareness and understanding, and to garner support for the CF, its contributions to Canada and the world in this new security environment, and its role as a national institution;
- continue to support domestic and international operations through such initiatives as the Media Embedding Program, as well as the gathering and distribution of media-ready Combat Camera imagery; and
- continue to enhance parliamentary relations activities, including the Canadian Forces Parliamentary Program.

The ADM (Public Affairs) is also working to ensure that DND employees and CF personnel are aware of, understand and support corporate priorities, programs and services. To do so, ADM (Public Affairs):

- provides sound internal communications advice to management and senior leadership, integrating it into decision-making processes;
- analyzes issues raised in the public environment so that senior leadership can respond effectively;
- develops an internal communications policy, review publication standards, and create follow-up products and tools to support information exchange and information sharing in DND and the CF; and
- engages PA units across the organization to foster excellent internal communications, particularly with respect to the Defence Policy Statement.

As well, in fiscal year 2005–2006, Defence will develop a corporate communications plan for the Defence Policy Statement and co-ordinate public affairs activities across the CF and with other 3D +T departments.

Strategic partnerships

Defence will continue working on bilateral agreements with a number of nations in fiscal year 2005–2006.

The U.S. is Canada's most important partner and Defence will work on many fronts to improve relations. Canada–U.S. initiatives include the following:

- homeland defence projects;
- coalition warfare initiatives to improve interoperability;



- initiate negotiations with the U.S. Department of Defense regarding possible DND participation in the System Design and Development Phase of the U.S. Navy Multi Mission Maritime Aircraft program;
- continue to actively participate in the System Design and Development Phase of the U.S. led Joint Strike Fighter Program. During fiscal year 2005–2006 DND will also be initiating negotiations with the U.S. and seven other countries regarding potential DND participation in the Procurement Sustainment and Follow-on Development phase of this \$250 billion program;
- re-sign Integrated Line of Communication (ILOC) Memorandum of Understanding with the U.S. to allow for continued sharing of U.S.-Canada transportation pipeline to support operations; and
- intervene against protectionist legislation and other initiatives detrimental to Canadian interests.

Expanding international partnerships

DND will continue to develop relationships with new partners in other regions, such as Latin America and the Asia-Pacific region. In Latin America, DND will enhance defence relations (with a particular focus on Mexico, Brazil and Central America), building on the CF defence attaché presence in the region as well as on regional meetings, such as the Conference of Defence Ministers of the Americas and the three service conferences. DND will also remain engaged with hemispheric counterparts to determine the evolution of the Inter-American Defence Board. In the Asia-Pacific region, DND will maintain strong ties with traditional allies—namely the U.S., Australia and New Zealand—while deepening co-operation with Japan and South Korea. It will also seek avenues for military-to-military contacts with China and, in consultation with Foreign Affairs Canada, gradually begin to explore useful areas of bilateral defence contact with India and Pakistan. DND will also seek to enhance limited defence relationships with Singapore and Thailand.

DND will continue to promote other key international defence and security relationships through the innovative work of Defence Research and Development Canada (DRDC). DRDC is a key player in the Technical Cooperation Program; the NATO Research and Technology Organization; and bilateral and multilateral collaborations with the U.S., the U.K., Australia, France, the Netherlands and Sweden.

Defence will continue to cooperate internationally and domestically with other government departments, agencies and organizations such as: the Department of Justice Canada and Foreign Affairs Canada; provincial governments; emergency preparedness agencies; the Canadian Bar Association; the National Committee on Humanitarian Law; the International Committee of the Red Cross; the International Criminal Tribunals in Yugoslavia and Rwanda; key UN organizations; and the Humanitarian Relief Organization.

We will also enhance materiel co-operation and exchanges with other countries, with an added emphasis on Australia. Areas identified for further co-operative efforts include F-18 support and upgrade work, submarine support and logistics software development. The Materiel Group will also continue to pursue materiel co-operation in multi-lateral fora, such as the NATO Airborne Early Warning Program, the NATO Airborne Ground Surveillance Program and the Active Layered Theatre Missile Defence System. It will continue to promote consultation with industry



on a strategic level at the Defence Industry Advisory Committee. Government, industry and academic representatives meet three times a year to exchange views on defence materiel and industry-related issues. This venue gives industry and academic representatives the opportunity to raise concerns and to provide advice on issues of mutual interest.

Military Training Assistance Program

Through the Military Training Assistance Program (MTAP), DND will continue to support Canadian interests and values through defence diplomacy. MTAP allows Canada to promote democratic civil-military relations and peacekeeping capabilities in partner countries throughout the world, by providing training and expertise. In fiscal year 2005–2006, a number of countries in Latin America (Mexico, Paraguay, Peru, Uruguay, the Dominican Republic and Ecuador) and Asia–Pacific (Mongolia) will become eligible for training assistance.

Arms control and disarmament

DND will continue to work closely with Foreign Affairs Canada to achieve Canada's arms control and disarmament objectives. It will support Canada's efforts to prevent, contain and roll back proliferation of weapons of mass destruction, by participating in the Proliferation Security Initiative as well as the G8 Global Partnership Program. DND will help develop Canada's position at the May 2005 Non-Proliferation Treaty Review Conference. It will also support Foreign Affairs Canada regarding Canada's ratification of Protocol V (Explosive Remnants of War) to the Convention on Certain Conventional Weapons. DND will implement the Treaty on Open Skies and support Foreign Affairs Canada in developing Canada's position for the February 2005 Treaty on Open Skies Review Conference.

Transform and modernize the Canadian Forces

To transform and modernize the CF, Defence must focus its strategic planning efforts on the required capabilities. It will do so through the following initiatives:

Information Management Strategic Plan

The proposed Defence Information Management (IM) Strategic Plan is aligned with the Defence IM Strategy 2020 and provides a series of investment strategies for DND's consideration. It will be challenging to bring coherence to the Defence IM program by sequencing and rationalizing upgrades of enterprise resource planning applications, enabling secure data flow and data management, meeting growing demands for bandwidth, establishing a foundation for integration and sustaining it all. In early 2005, senior DND managers will consider adopting and implementing the plan.

National Military Support Capability Project

Defence will continue to enhance our capacity to provide operational support to contingency operations and establish the necessary theatre activation enablers to conduct expeditionary operations through the establishment of a Joint Support Group. We will do this as part of the National Military Support Capability Project, a transformational initiative designed to provide a deployable support headquarters, military engineering, logistics, maintenance, military police and health capabilities for CF domestic and international operations.



Military Justice System and Complaint Mechanisms

In the coming year, the Judge Advocate General (JAG) will finish developing policies in response to the 57 recommendations of the Lamer Report relating to military justice; provide drafting instructions for these policies to the Department of Justice Canada; and help prepare a package to implement the policies through statutory and regulatory amendments.

The JAG's efforts to modernize the Military Rules of Evidence and ensure that they reflect recent statutory changes to the military justice system will also continue to be a priority.

The Ombudsman (OMB) will help modernize complaint mechanisms. The OMB will make systemic recommendations for improving corporate policies affecting members and make recommendations for improving human resources management.

Defence Research and Development Canada

Defence Research and Development Canada (DRDC) ensures that the CF are technologically prepared and operationally relevant by:

- providing expert science and technology (S&T) advice to the CF and DND;
- conducting research, development and analysis to contribute to new and improved defence capabilities;
- anticipating and advising on future S&T trends, threats and opportunities;
- engaging industrial, academic and international partners in the generation and commercialization of technology; and
- providing S&T for external customers to enhance Defence's S&T capacity.

DRDC delivers an S&T program that comprises more than 150 projects and draws on the expertise of 1,000 defence S&T staff who work in six research centres located across the country. DRDC plays a leadership role in horizontal S&T initiatives involving other government organizations, industry and universities. It is active in the federal S&T network and supports government objectives to stimulate economic growth, improve quality of life, and advance knowledge through innovation and S&T activities.

As part of the evolution of the Strategic Capabilities Investment Plan (SCIP), DRDC is mapping the elements of its current R&D program to correspond with the SCIP's capability and capital priorities. DRDC will propose forward-looking technologies and concepts that will influence mid- to long-term evolution of capability, and work with the concept development and experimentation community to advance future concepts.

Innovative approaches are required that will exploit technology to enhance and transform operational capability, while taking into account affordability, and operational and human consequences. S&T efforts that affect strategy, doctrine, tactics, training and acquisition underpin the CF capability areas discussed in this report. One of DRDC's roles is to describe what the future holds and to outline ways to prepare for that future from an S&T perspective. DRDC works to ensure that the CF can evaluate and implement innovative concepts that will improve its capabilities.



For instance, a multi-disciplinary team of DRDC scientists investigated transformation concepts and technologies to provide input to the transformation agenda. The team identified network-enabled operations (NEOps) and effects-based operations (EBOs) as key integrating concepts for the CF Strategic Operating Concept (SOC).

Joint network-enabled concepts of operations are central to the transformation of defence and security organizations in response to the new security environment. Advances in information and communications technology at the centre of the current technology cycle coincide with the increasing need for information superiority in joint and combined operations. Networking will become the dominant operational feature of future military systems. NEOps will greatly improve information sharing, allowing decentralized and dispersed forces to more efficiently communicate, manoeuvre and conduct non-contiguous operations.

Specific ongoing national strategic policy initiatives, especially in DND and the CF, will have a significant impact on DRDC. Defence has devoted much effort to developing strategic policy documents, such as Strategy 2025, the CF SOC and the SCIP. In addition, DND is pursuing various concepts, such as joint, interagency, multinational and public (JIMP) integration and NEOps. DRDC influences and aligns itself with these initiatives so that it can identify opportunities and threats presented by S&T.

DRDC will enhance its capacity to participate in DND and CF decision making by providing S&T input to policies and strategies. To do so, DRDC will be drawing on the expertise of its scientists in defence research centres across Canada. These subject matter experts can also make a valuable contribution to other national and international issues and initiatives, including the Innovation Agenda, federal S&T integration and various federal policy documents.

Develop and support a professional, effective and sustainable Defence Team

Human resources planning, both civilian and military, is concerned with integrating people management to the Defence mission, vision, goals and objectives, strategic plan and budgetary resources. Defence activities in support of this priority include:

- modernizing human resources management;
- improving our bilingual capability; and
- promoting wellness and health.

Defence will undertake the following initiatives to meet this requirement.

Human resources management (military)

We will continue to review the military human resources system, through the Human Resources System Transformation Project, to optimize CF human resources processes and practices. Efforts are currently under way to address individual training and education, health, human resources doctrine and policy, work environment, personnel sustainment, human resources system integration and ADM (HR-Mil) group structure issues. Opportunities associated with transforming human resources systems include the following: better input and influence; less duplication and greater efficiency; and more effective training. This initiative may require some investment to resurrect and address defunct or misaligned processes.



The ADM (HR-Mil) will continue to develop a Human Resources Strategic Operating Concept (SOC) that outlines the key elements of the future security environment and identifies the attributes of the CF of the future. A full understanding of future human resources requirements will become more apparent once the CF SOC is approved and the “family” of CF operating concepts is fully developed. Although still in draft form, the CF SOC has provided a realistic framework for developing a Human Resources Concept. Furthermore, the draft Human Resources Concept, combined with the change objectives derived from the *Human Resources Strategy 2020*, has helped the ADM (HR-Mil) develop the HR-Mil Campaign Plan, which identifies new human resources requirements and initiatives, and harmonizes current activities.

Human resources management (civilian)

The Assistant Deputy Minister - Human Resources (Civilian) (ADM (HR-Civ)) will support this corporate priority by doing the following:

- promulgate a strategic Human Resources document, *Horizon Two*, to articulate civilian HR capabilities required to meet program and service delivery goals for the medium term;
- develop and implement a framework for employing generic job descriptions to improve classification service delivery, support the implementation of new staffing tools and increased delegation to line managers, and enhance HR planning;
- develop a revised staffing delegation instrument, as part of the implementation of *Public Service Modernization Act* reforms; and
- complete service delivery improvements related to civilian human resources management modernization, a task that will include updating the policy framework and establishing a transformational action plan in line with the Public Service Human Resources Management Agency of Canada reform agenda.

As part of the *Public Service Modernization Act*, the new *Public Service Labour Relations Act* (PSLRA) stresses the importance of effective dialogue with unions to support a healthy and productive workplace, the need to protect and serve the public at all times and fair, credible and efficient resolution of workplace issues. In addition, the new *Public Service Employment Act* (PSEA) is designed to facilitate hiring the right people when and where they are needed by providing flexibility to departments and agencies, while respecting the values of fairness, transparency and access. A new approach to merit will allow managers to consider not only the essential qualifications of positions, but also the current and future needs of both their own organization and the public service. As such, there will be an increased focus on human resources planning to ensure that an organization’s staffing processes support its strategic plan and priorities. In response to the *PSMA* and overall human resource modernization, Defence will modernize civilian human resources in DND by:

- developing new DND policies and processes on labour relations;
- developing new DND policies and processes on staffing;
- designing a staffing delegation strategy and implementation plan;
- integrating HR planning and business planning in order to determine current and future HR and organizational needs and staffing strategies;
- implementing a training strategy for managers and human resources advisors on new authorities and accountabilities and new departmental processes;
- implementing a communications strategy to inform managers and employees of their roles, responsibilities and accountabilities; and
- designing an informal, integrated system for resolving human resources complaints.



Human Resources Management (Joint military and civilian)

Strategic Capability Investment Plan

Defence will develop a HR Annex to the Strategic Capability Investment Plan (SCIP). The SCIP recognizes the need for a holistic approach to capability investment. In its final form, it will address the equipment required to project and apply military power, the human resources required to operate and sustain the equipment at full capacity, and the infrastructure in properties, works and support systems, needed to sustain the system of defence capabilities in garrison and on operations both domestic and international.

Official Languages

The Official Languages Strategic Plan 2003–2006 is a critical milestone, and firm measures are in place to monitor progress against targets across the Defence portfolio. In June 2003, the Minister of National Defence informed the Standing Committee on Official Languages that Defence is committed to full implementation of the *Official Languages Strategic Plan* by 2006. The Plan will be updated in May 2006 by the *Official Languages Strategic Plan 2007–2012*, to provide a set of strategic objectives and targets to help Defence implement and comply with the *Official Languages Act*.

The CF will focus in fiscal year 2005–2006 on pursuing the Minister of National Defence's five key commitments:

- to raise by five percent per year the percentage of bilingual military positions occupied by individuals who meet the linguistic requirements of their posts;
- to raise the percentage of newly promoted colonels/captains (Navy) who have at least a CBC profile to 70 percent by the end of 2006;
- to maintain the initiative already under way to integrate linguistic capability in the performance management agreements with senior personnel with consequences for non-achievement on the linguistic front;
- to re-establish mandatory re-evaluation of linguistic profiles every five years for military personnel; and
- to ensure that Royal Military College cadets reach a BBB profile upon graduation and that those recruits who become officers through other officer-entry plans also achieve this level.

Defence will focus on the following key official languages goals and activities for Defence civilians:

- ensure that all incumbents of EX positions meet the language requirements for CBC;
- provide second-language training and second-language evaluation as required for professional development as well as to meet statutory requirements; and
- include official languages obligations in performance management agreements for senior management.

The new Treasury Board Official Languages Policies, which came into effect on April 1, 2004, introduced important changes to the staffing of bilingual positions and will directly affect the way in which DND staffs civilian bilingual positions. Employees will need access to second language training earlier in their careers so that they can advance in the public service. To ensure



that all second language training needs are addressed, employees are encouraged to identify on their learning plans their specific needs to develop or improve certain second language skills to meet future operational requirements. All senior executives have been encouraged to extend language training to people in the EX feeder group, specifically people in EX minus 1 and EX minus 2 positions, where operational requirements permit.

Employment equity

Much work has been done to ensure that the CF complies with the *Employment Equity Act*, before the upcoming 2005 audit by the Canadian Human Rights Commission. As part of the mandatory requirements under the Act, the CF recently reviewed all employment systems—including policies, practices and procedures—to identify employment barriers. The Canadian Forces Employment Systems Review report was completed in November 2004. With the completion of the Employment Systems Review, a new employment equity plan will be written for fiscal year 2005–2006.

Diversity and Employment Equity (EE) remain ongoing corporate priorities for the Department of National Defence and are, in fact, central to achieving the Defence Mission. DND will continue to manage corporate civilian human resources programs and provide human resources services in support of Employment Equity legislative and program priorities. Achieving these priorities requires actively supporting employment equity and diversity objectives; developing a workforce that reflects the Canadian people as a whole; ensuring equitable representation across the organization of designated group members under the Employment Equity Act (women, Aboriginal peoples, persons with disabilities, and members of visible minorities); and ultimately, sustaining an inclusive, stimulating and satisfying work environment. In addition, DND will implement a rigorous Corporate Civilian Employment Equity Action Plan by March 2008.

Representation goals, by employment equity group, for 2007–2008 are outlined in the table below.

EMPLOYMENT EQUITY GROUP	REPRESENTATION AS OF NOVEMBER 1, 2004	REPRESENTATION GOAL FOR 2007–2008*
Women	7,951	8,220
Persons with disabilities	1,172	816
Aboriginal people	433	464
Visible minorities	1,025	1,245
Source: ADM (HR-Civ) Employment Equity Database, 1 November 2004		
Note: * Labour Market Availability (LMA) figures derived from the 2001 Canada Census		

Individual Groups and Commands are also setting representation goals in their local employment equity plans to meet or exceed Labour Market Availability (LMA). Given the ever-changing demographics of the Canadian population, DND's numerical representation goals are continually revised in an effort to ensure a representative civilian workforce is achieved in the medium to long-term.

Defence Ethics Program

During fiscal year 2005–2006, the Defence Ethics Program (DEP) will continue to transfer implementation responsibilities to Senior Management (SM). The Chief Review Services will however undertake a stronger functional role by providing: policy, guidance, enablers and



practical tools to SMs. DEP will also monitor the individual senior management ethics programs to ensure they are consistent with the tenets of the Defence Integrity Framework. For more information on the DEP, visit http://www.forces.gc.ca/ethics/index_e.asp.

Maximize effectiveness in resource management

Defence will achieve this corporate priority by doing the following:

- enhancing management excellence by implementing the Comptrollership Action Plan now embedded in the Deputy Minister directive on *Strengthening Accountability and Comptrollership in National Defence*;
- implementing the new IM strategy and governance; and
- pursuing a culture of excellence in internal communications.

IM strategy and governance

The Information Management Strategic Review (IMSR) was conducted in the summer of 2001 to ensure that Defence was making the best possible use of IM resources. The key decision stemming from the review was to adopt an enterprise model for IM in Defence with appropriate adjustments for accountabilities, responsibilities and authorities. The Defence Management Committee (DMC) subsequently approved this model and directed that it be implemented.

The enterprise model will help Defence do the following:

- fully integrate all IM activities and investments into the larger Defence strategy and plan;
- minimize overlap and duplication;
- ensure proper costing, risk management and challenge of IM projects; and
- avoid compromising operational responsiveness.

DND IM and IT initiatives can be grouped into four areas:

- cost visibility;
- IT infrastructure (ITI) rationalization and implementation of an enterprise environment;
- National Capital Region (NCR) ITI consolidation;
- enterprise resource planning (ERP) application support.

Cost visibility: As visibility of DND's true IM/IT costs is brought to the fore, the emphasis will be on reducing costs without reducing service.

ITI rationalization/implementation of an enterprise environment: The activities in this area are intended to align IM service delivery with an enterprise model approach. The implementation of an enterprise environment is well under way. Emphasis from 2005 to 2007 will be on fully implementing the remaining areas of the enterprise model, including a network operating system, a Defence software baseline, a common configuration management system, an integrated data centre and common incident management.

ITI rationalization/NCR ITI consolidation: This activity has consolidated support for the NCR ITI under a common service provider. In 2004, the management framework for the enterprise environment was implemented and service level agreements signed by the IM Group and other Level 1s. The emphasis beyond fiscal year 2004–2005 will be on rationalizing the infrastructure and producing greater efficiencies.



ITI rationalization/ERP application support: This activity has developed the IM enterprise architecture consistent with DND's overall business model. This task included creating an enterprise application support organization (EAS) in the IM Group and migrating the enterprise support function for the ERPs to EAS. Established in January 2004, the EAS is already responsible for the support and life cycle management of the Human Resources Management System, the Financial and Managerial Accounting System and the Canadian Forces Supply System. In 2004–2005 and beyond, EAS will develop tools so that these ERPs can “communicate” with each other. It will also assume responsibility for any other enterprise-wide programs, as directed by DND.

The decision to implement the enterprise model for IM was a vital step toward moving modern management forward in Defence. As we go forward, our emphasis will be on increasing efficiencies and reducing costs while maintaining a high level of service to Defence users.

The Information Management Group (IM Gp) will focus on five areas in comptrollership and accountability:

- strengthening the Financial Control Framework;
- connecting output to expenditures;
- improving financial communication and guidance;
- monitoring performance related to procurement and contracting; and
- managing life cycle assets.

Many of these initiatives have been completed or are closely linked to work and milestones related to the IMSR.

By the end of fiscal year 2004–2005, 19 finance and procurement specialists positions will have been filled. For example, in fiscal year 2005–2006, these specialists will focus their efforts on consolidating and strengthening financial management at the division level by improving budgetary control, carrying out financial reviews and verifications and monitoring expenditure transactions.

The ADM (Mat) and the IM Group are negotiating processes and responsibilities related to procurement and finance. Though there are no clear milestones for fiscal year 2005–2006, practices will continue to evolve to provide greater control and accountability.

The Materiel Group is also undergoing an organizational re-alignment with the objective of better aligning program execution and accountabilities. The majority of the re-alignment activities will be completed in fiscal year 2005–2006. The planned changes will include more emphasis on governance and accountability, will facilitate achieving additional savings in the Materiel Acquisition and Support Optimization Project (MASOP), and will allow the Group to effectively react to the modern management agenda.



Effective communications

Several groups within Defence are focusing on this priority.

The Office of the Ombudsman promotes open dialogue on ethics, values and ethical decision-making in the workplace. It recommends improvements in Defence policy to address broader defence community needs and provides guidance on best practices for resolving conflict and for applying values and ethics in the workplace. The Office will also recommend improvements in communications and outreach to families, to address broader defence community needs. Other groups provide information through various publications, Internet web sites, workshops, town hall meetings and brown bag lunches (training and information sessions).

In another example of excellent communications, the Assistant Deputy Minister - Policy will continue to provide senior officials with quality speechwriting services that directly support government and departmental communications priorities. The Speechwriting Section will continue to work closely with the Minister and with DND's senior officials, as well as with subject-matter experts in Defence units, to develop and co-ordinate the presentation of policies and key messages through speeches and parliamentary interventions.

Safety

General Safety

The General Safety Program has been established within the DND/CF to ensure that safety considerations are incorporated into every aspect of DND/CF operations, training and support activities. The General Safety Program comprises occupational safety; civilian employee occupational health; and, civilian employee return to work program. The Program is designed to meet the legislative requirements of the Canada Labour Code, Part II (CLC, Part II). Its objectives are to reduce personal suffering and materiel losses; enhance CF operational effectiveness and DND efficiency; and, to contribute to the morale and well-being of all DND/CF personnel.

The overall effectiveness of the Program is measured by two principal criteria: the injury frequency rate – the number of persons injured per 100 persons; and, the injury severity rate – the number of days lost per 100 persons. Other, more subjective measures include client feedback to the core safety training program and the promotion and motivation program.

The General Safety Program is one of several active safety programs within the DND/CF. The programs and their associated OPIs are enumerated in DAOD 2007-0 – Safety and can be found at: http://www.smafinism.forces.gc.ca/admfincs/subjects/daod/2007/0_e.asp

Fiscal year 2005–2006 will see continued and improved compliance with the Canada Labour Code, Part II in a number of areas, including hazardous occurrence investigations and hazard analysis. Defence will also enhance the core safety training program. Furthermore, a revised, strengthened safety governance structure will be introduced that is aimed at enhancing synergy among the departmental safety programs, thereby reducing duplication and inefficiencies among DND safety programs. A key activity in this area will be to ensure that all hazardous occurrences are reported to a single database.



Nuclear Safety

The Minister is responsible for establishing and monitoring an effective, credible and realistic self regulatory regime for the control and safe use of ionizing radiation sources in DND and the CF. The Risk Based Control (RBC) Regime will ensure that DND/CF activities are undertaken and managed with due consideration for risk versus adequate control, safety measures and effort. The annual reports on Nuclear Safety can be found at:

http://www.forces.gc.ca/admic/dgns/dgns_e.htm

Strategic Performance Management

DND continues to develop a comprehensive Strategic Performance Management Framework (PMF) to help meet its objectives. The present DND Strategy Map and Balance Scorecard is evolving to incorporate measures enabling PMF to:

- provide internal alignment (Defence Plan and Business Planning);
- facilitate external reporting (PAA and MAF); and
- track the shaping of a future relevant and credible force.

The Balanced Scorecard strategic approach to management will continue to be used as an instrument to measure progress at Defence. Using the Balanced Scorecard technique, the Departmental Strategy Map has been updated to reflect current Defence priorities and support decision-making by senior leaders in allocating resources, managing the department and, ultimately, achieving Defence objectives.

The development of an Enterprise System for data aggregation from senior management remains a high priority in fiscal year 2005–2006.

Integrated Risk Management

The Chief of Review Services Baseline Study on Integrated Risk Management within the DND/CF was issued January 2004. This study assessed the progress by the DND/CF towards implementing IRM and provides key recommendations to enable IRM. The Audit and Evaluation Committee endorsed the report and the Vice Chief of the Defence Staff accepted the recommendations and agreed to champion IRM within the DND/CF. In the upcoming fiscal year the DND/CF will develop an implementation plan and a corporate risk profile to enhance existing decision making processes.

Audits and evaluations

The Chief Review Services (CRS) Branch is responsible for internal audit, evaluation and special examination (such as forensic audits) within DND and the CF. It also provides the Internal Disclosure Office and manages the DND/CF Defence Ethics Program (DEP), including the Conflict of Interest Office. The CRS Branch promotes improvements in DND/CF policies, programs, operations and activities, and enhances the ability of CF members and DND employees to perform their duties to the highest ethical standard.

Audits

Consistent with the Comptroller General's increasing demand for internal audits and reforms, the DM and CDS have approved a significant budgetary increase for the CRS Branch. A major recruiting drive to hire additional auditors will occur over the next three years. This initiative will



enhance the Branch's capacity to provide assurance regarding major DND management systems. The Branch will also monitor changing expectations being introduced under the leadership of the new Comptroller General. Key audit thrusts in CRS Work Plan, which CRS will present to the Audit and Evaluation Committee, are capital acquisition, contract management and financial management, including the Financial Information Strategy.

In another audit area, the Canadian Human Rights Commission is scheduled to audit the CF in early 2005 to ensure the CF's compliance with the *Employment Equity Act*.

Evaluations

Evaluation has a key role to play in ensuring that program activities achieve their objectives and that Defence delivers cost-effective results to Canadians. The CRS evaluation function will continue to increase its presence in the operational sphere and to promote and help develop results-based management and accountability frameworks. To the extent practicable, evaluations will be linked to the Defence Performance Management Framework. Additionally, the Branch will continue to pursue opportunities to work with other government departments to deliver horizontal evaluations.

Planned results

This capability program will provide the government with sound policy advice pertaining to Canada's representation and participation in NATO, the UN, NORAD and other multinational and bilateral organizations, alliances and coalitions. It will also ensure departmental compliance with national laws and regulations, such as the Official Languages Act and the Employment Equity Act.



Portfolio Organization

National Search and Rescue Secretariat and National Search and Rescue Program

Mandate, Accountability and Partners

The National Search and Rescue Secretariat (NSS) was established in 1986 to provide leadership to the National Search and Rescue (SAR) Program through the Interdepartmental Committee on Search and Rescue (ICSAR). ICSAR members represent the following federal partners:

- Department of Fisheries and Oceans (Canadian Coast Guard);
- Department of National Defence (Canadian Forces);
- Environment Canada (Meteorological Service of Canada);
- Parks Canada;
- Royal Canadian Mounted Police; and
- Transport Canada

The NSS reports directly to the Lead Minister for Search and Rescue (LMSAR), the Minister of National Defence. The NSS is accountable through ICSAR for central development, coordination, analysis, and review of National SAR Program policies, plans, components and activities. The NSS provides program level advice and information to the LMSAR and also enhances coordination among provincial, territorial and federal Search and Rescue (SAR) programs.

The federal partners, along with provincial and territorial governments, are responsible for operational program delivery in Canada's 15 million square kilometres area of SAR responsibility. They work in partnership with a large number of groups and organizations, including police forces, volunteers, safety organizations and the private sector.

National SAR Program Management Framework

In fiscal year 2005–2006, the National SAR Program will enter the second full cycle of an improved management framework. This framework was designed to meet key Government of Canada objectives in the areas of integrated performance information, collective risk management and appropriate control mechanisms. The framework includes the Program vision and objectives, the Strategic Directions, the Program Plan and the Annual Report.

Planning context

The 2005 National SAR Program Plan identifies the following issues that may affect the delivery of SAR services in Canada:

- Seamless SAR and Interoperability;
- National Security Policy;
- Recreation in Canada;
- Global Warming; and
- Increase in Cell Phone Use.



Challenges and risks

Through the Accountability and Risk Management Framework process, the SAR partners have identified the following risks to the National SAR Program:

- **Changing government priorities:** Ongoing government expenditure review and government focus on specific priorities, such as the security agenda, can affect the Program and must be monitored and addressed;
- **Horizontal program management:** Progress in developing an integrated, seamless SAR system depends on the willingness and capability of the partners to support horizontally led initiatives, and to collaborate and compromise;
- **Interoperability:** Interagency command, control and co-ordination are crucial to a successful SAR operation involving multiple parties. Improving interoperability in the areas of operational communication, rescue equipment, standard operational procedures and training standards will continue to be a challenge;
- **Sustainability of Volunteer SAR Organizations** - SAR volunteers are an integral component of the National SAR Program. Rising costs for insurance, equipment and training, as well as demographic changes leading to declining participation, are all putting pressure on the SAR volunteer community; and
- **SAR Events That Go Wrong** - An actual or perceived failure to respond effectively to a SAR event is a constant risk in a program that responds to over 8,000 cases a year in which lives are at risk.

Plans and Priorities

The National SAR Program

ICSAR identifies the plans and priorities for the National SAR Program in the Strategic Directions and the Program Plan. For fiscal year 2005–2006, the following top priorities have been identified that drive the activities of the partners in the National SAR Program:

- **Overcoming operational cultural barriers:** Foster co-operation through regional interagency and regional multi-jurisdictional partnerships;
- **Volunteer co-ordination and sustainability:** Improve co-ordination and sustainability of the crucial SAR volunteer sector;
- **Interagency communications frequency and working frequencies:** Improve seamless SAR operations by implementing common frequencies for SAR operations;
- **SAR alerting by cell phone (9-1-1):** Address inappropriate routing of cell phone emergency calls requiring a SAR response and education of the public about limitations of cell phones as SAR emergency communication devices;
- **New SAR Initiatives Fund renewal:** Obtain Treasury Board approval of the new SAR Initiatives Fund (NIF) as a class contribution program; strengthen management of the Program and improve partner communication; continue progress in aligning the NIF with the objectives and priorities of the National SAR Program;
- **Impact/effect of changes to the National Security Policy and related practices on SAR systems and resources:** Mitigate impacts and take advantage of potential benefits of the security policy and federal organizations responsible for public security;
- **National SAR exercise template:** Create a standard template for SAR exercise planning, execution and evaluation;



- **Levels of service:** Define an acceptable statement of levels of service for federal SAR as a whole, and inform the public of the general disposition capability of the system;
- **Prevention information**– Evaluate methods of effective electronic sharing of information on prevention best practices and lessons learned nationally/internationally from various federal and provincial entities;
- **SAR data and information availability and quality:** Improve information management and reporting in the SAR system;
- **Major passenger ship disaster planning:** Improve response preparedness for major passenger ship disasters; and
- **Personal locator beacon (PLB) response:** Establish clear routing and response protocols with provincial and territorial authorities for 406 MHz PLB beacon alerts.

The National Search and Rescue Secretariat

To support the above SAR program priorities, the NSS identified the following work priorities for fiscal year 2005–2006:

- strengthening management and comptrollership of the New Search and Rescue Initiatives Fund;
- improving the National SAR Program management framework, principally by strengthening performance reporting;
- ensuring the maximum return on resources invested in the annual national workshop, SARSCENE, to the benefit of the search and rescue community and the public;
- engaging stakeholders, including provinces and territories, in addressing the emerging policy issues that impact the national search and rescue system;
- implementing a more rigorous approach to information management within the Secretariat; and
- representing Canadian interests in the international search and rescue satellite system, COSPAS-SARSAT⁵, in the development of middle earth orbit satellites and other emerging issues.

SAR Program Management Framework

In fiscal year 2005–2006, ICSAR will implement an Accountability and Risk Management Framework to monitor risks and issues in the National SAR Program. This framework will facilitate yearly updates and reporting on the Program and support ICSAR's accountability and risk management at the strategic level. The NSS will continue to work with audit and evaluation staffs of ICSAR departments to implement the framework.

Resource overview

The following tables reflect Federal partners' forecasts of the financial and personnel resources dedicate to the National SAR Program. These resources are included in individual departmental RPPs and are presented here as collective resource information for the horizontal SAR Program.

⁵ COSPAS-SARSAT: "Cosmicheskaya Sistyema Poiske Avariynich Sudov"-"Search and Rescue Satellite-Aided Tracking"

**Table 1: Search and Rescue (SAR) personnel requirements (FTEs)**

	Estimated 2004–2005	Forecast 2005–2006	Planned 2006–2007	Planned 2007–2008
National Search and Rescue Secretariat	18	18	18	18
Environment Canada - Meteorological Service of Canada	17	17	17	17
Environment Canada - Parks Canada	64	64	64	64
Department of Fisheries and Oceans – Canadian Coast Guard ²	N/A	N/A	N/A	N/A
Department of National Defence - Canadian Forces	676	676	677	677
Public Safety and Emergency Preparedness Canada (RCMP) ¹	N/A	N/A	N/A	N/A
Transport Canada ^{2&3}	7	7	7	7
Total	782	782	783	783

Source: National Search and Rescue Secretariat

Notes:

1. The RCMP is unable to provide exact costs as it relates to personnel requirements due to the fact that personnel are tasked with a wide variety of duties one of which is SAR. The SAR expenditures nationally would be substantial.
2. DFO SAR data historically included some portion of Office of Boating Safety now under TC. Changes in both DFO and TC values reflect this situation.
3. TC - represents the total percentage of all TC personnel who have additional SAR duties.

Table 2: Costs (\$ thousands) by participating department/organization

	ESTIMATED SPENDING 2004–2005	Forecast Spending 2005–2006	Planned Spending 2006–2007	Planned Spending 2007–2008
National Search and Rescue Secretariat	11,537	10,759	10,649	10,656
Environment Canada - Meteorological Service of Canada ³	2,100	2,100	2,100	2,100
Environment Canada - Parks Canada	4,929	4,929	4,929	4,929
Department of Fisheries and Oceans – Canadian Coast Guard	93,700	93,578	93,460	93,460
Department of National Defence – Canadian Forces ¹	101,460	98,437	87,931	105,269
Public Safety and Emergency Preparedness Canada (RCMP) ²	N/A	N/A	N/A	N/A
Transport Canada	N/A	N/A	N/A	N/A
Total	213,726	209,803	199,069	216,414

Source: National Search and Rescue Secretariat

Notes:

1. DND - The decrease in the estimate from previous years was mainly due to:
 - a. SRSAT Project #2040 and Canadian Search and Rescue Helicopter (CSH) Project #2678 being closed.
 - b. Small saving based on the newly updated inflationary rates from DND Economic Model 2004-05.
2. Although the RCMP incurs substantial costs nationally in relation to SAR they do not capture individual SAR costs.
3. The increase is a result of an estimation of the cash and in-kind contributions that EC-MSD will make to currently approved NIF projects.

**Table 3: Program Estimates (\$ thousands) for the National Search and Rescue Secretariat**

Resources	FORECAST SPENDING 2004–2005	PLANNED SPENDING 2005–2006	PLANNED SPENDING 2006–2007	PLANNED SPENDING 2007–2008
Financial (\$ 000's) by Fiscal Year				
Vote 1 - Salary and Personnel	1,543	1,486	1,403	1,403
Vote 1 - Operating and Maintenance	1,147	963	936	943
Sub-total Vote 1	\$ 2,690	\$ 2,449	\$ 2,339	\$ 2,346
Vote 5 - Capital	7,582	6,695	6,695	6,695
Vote 10 - Grants and Contributions	1,265	1,715	1,715	1,715
Grand total	\$ 11,537	\$ 10,859	\$ 10,749	\$ 10,756

Source: National Search and Rescue Secretariat and Assistant Deputy Minister - Finance and Corporate Services

Note:

Planned Spending includes adjustments for Budget 2005.

FTEs	18	18	18	18
-------------	----	----	----	----

Source: Assistant Deputy Minister – Human Resources (Civilian)

For more information concerning the National Search and Rescue Secretariat see:

<http://www.nss.gc.ca/>



SECTION III – Financial and Departmental Overview



Management Representation Statement

I submit for tabling in Parliament, the 2005-2006 Report on Plans and Priorities (RPP) for the Department of National Defence.

This document has been prepared based on the reporting principles contained in the *Guide to the preparation of Part III of the Estimates: Reports on Plans and Priorities*.

- It adheres to the reporting requirements outlined in the TBS guidance;
- It uses an approved program activity architecture (PAA) structure for financial reporting;
- It accurately portrays the organization's plans and priorities;
- It provides a basis of accountability for the results achieved with the resources and authorities entrusted to it; and
- It reports finances based on approved planned spending numbers from the Treasury Board Secretariat.

W.P.D. Elcock
Deputy Minister
March 14, 2005



Organization Chart

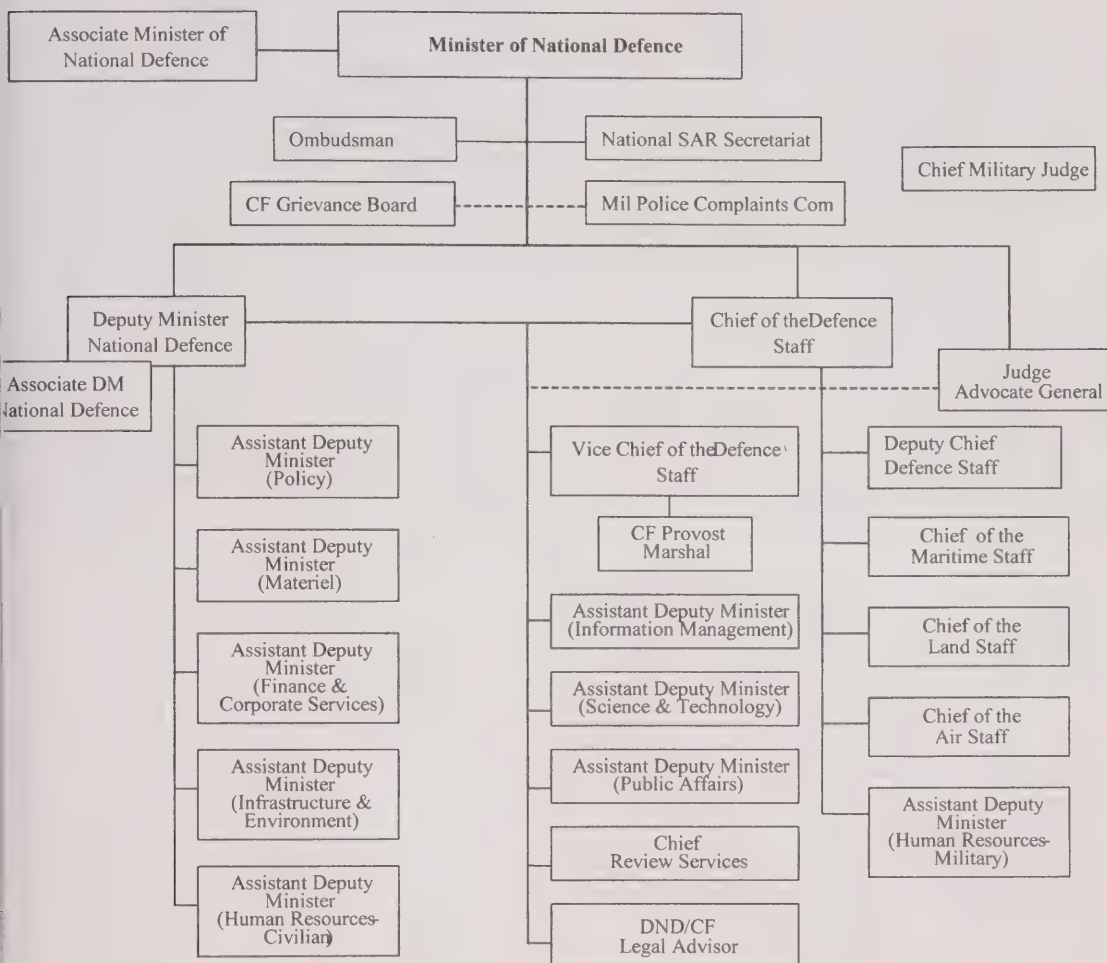



Table 1: Departmental Planned Spending and Full Time Equivalents

(\$ Thousands)	Forecast Spending 2004-2005	Planned Spending 2005-2006	Planned Spending 2006-2007	Planned Spending 2007-2008
Maritime Command	659,564	706,466	717,007	717,438
Land Forces Command	1,168,107	1,150,556	1,163,469	1,181,318
Air Command	931,180	917,742	939,887	963,271
Operations	493,215	538,737	498,708	512,574
Communications Security Establishment	186,811	235,192	233,795	238,332
Research & Development	266,365	262,010	264,081	233,464
Information Management	393,707	377,163	379,061	384,648
Human Resources	5,481,639	5,458,764	5,477,026	5,493,083
Infrastructure & Environment Programs	336,487	346,782	360,921	378,348
Material Acquisition & Support	3,606,146	3,642,148	3,680,413	3,756,502
Other Grants and Contributions not specifically allocated	185,956	190,460	185,503	185,511
Budgetary Main Estimates (gross)	13,709,177	13,826,020	13,899,870	14,044,489
Less: Respendable revenue	(421,661)	(400,989)	(404,620)	(409,439)
Total Main Estimates/Spending	13,287,516	13,425,031	13,495,250	13,635,050
Adjustments:				
To 2004-05 Through National Defence's Supplementary Estimates				
Operating budget carry forward	418,000			
Increases to pay and allowances for Canadian Forces Members	214,957			
Additional costs related to Canadian Forces deployment in Afghanistan	189,167			
Public Security initiatives (Marine Security and National Security) (horizontal item)	79,980			
Costs related to Canadian Forces deployment in Haiti	49,217			
Compensation to former members of the Canadian Forces who volunteered to be test subjects in chemical warfare experiments between 1941 and the 1970's (horizontal item)	28,400			
Assessment, management and remediation of federal contaminated sites (horizontal item)	23,096			
Disaster relief efforts in Sri Lanka - OP STRUCTURE	19,693			
Reinvestment of the proceeds from the sale of real property	11,932			
Funds for recruitment advertising (horizontal item)	7,700			
Compensation and benefits for medical and dental officers	5,933			
Activities to mitigate the impact of foreign overfishing in the Atlantic Ocean (horizontal item)	2,000			
Federal House in Order initiative (horizontal item)	1,800			
Transfer from Canadian Forces Grievance Board	1,100			
Reinvestment of the royalties from intellectual property	774			
Funding for the Pearson Peacekeeping Centre in Cornwallis, Nova Scotia	500			
Transfer from HRSDC for the Junior Canadian Rangers	300			



	Forecast Spending 2004-2005	Planned Spending 2005-2006	Planned Spending 2006-2007	Planned Spending 2007-2008
Funds for Public Notices	250			
Increase of Grants to Cadet Leagues	240			
Transfer from DIAND for the Junior Canadian Rangers	200			
Compensation for Military Judges	82			
Transfer to PWGSC for Crown Assets Distribution	(1,203)			
Frozen Allotment for Centralized Advertising Fund	(10,545)			
Spending authorities available within the Vote	(21,140)			
Frozen Allotment for Reprofiled Marine Security Initiatives	(49,329)			
Spending authorities related to the government-wide reallocation initiative	(144,000)			
Adjustments:				
To 2004-05 Through Adjustments Other Than National Defence's Supplementary Estimates				
Civilian Pay Raises	32,336			
To Planned Spending Levels				
Increases to Pay and Allowances for Canadian Forces Members		373,925	373,925	373,925
Continuation of funding for Chemical, Biological, Radiological and Nuclear Research Technology Initiative (CRTI)				34,920
Continuation of funding for Lawful Access		21,476	20,576	20,576
Civilian Pay Raises		12,286	10,020	7,104
Military Judge Salaries		88	88	88
Expenditure Review Committee Reductions		(34,000)	(88,000)	(143,000)
Planned Procurement Savings		(19,720)		
Budget Announcement:				
Force Expansion (5,000/3,000)		80,000	100,000	500,000
Operational Sustainability		420,000	500,000	600,000
New medium capacity Helicopters, logistic trucks, utility aircraft and JTF2 facility				338,000
Post Defence Policy Statement Investments				120,000
Total Adjustments	861,439	854,055	916,609	1,851,613
Net Planned Spending	14,148,955	14,279,086	14,411,859	15,486,663
Less: Non-Respendable revenue	(5,582)	(2,025)	(2,053)	(2,081)
Plus: Cost of services without charge	515,607	558,508	556,469	562,248
Net Cost of Program*	14,658,980	14,835,569	14,966,275	16,046,830
Full Time Equivalents	83,835	84,697	84,697	84,697

* Due to rounding, figures may not add up to totals shown.

Source: Assistant Deputy Minister – Finance and Corporate Services

**Table 1a: Crosswalk of Planning Reporting Accountability Structure (PRAS) to Program Activity Architecture (PAA)**

The Treasury Board has rescinded the Planning, Reporting and Accountability Structure (PRAS) policy that determined the format under which departments reported to Parliament. The PRAS has been replaced with a new policy that will strengthen accountability and reporting by aligning and integrating information with how departments manage resources and how these resources are linked to strategic outcomes. The crosswalk table below is illustrative of how the planned spending for fiscal year 2005–2006 would have been allocated under the PRAS.

Crosswalk of Planning Reporting Accountability Structure (PRAS) to Program Activity Architecture (PAA) for fiscal year 2005-2006 (\$ thousands)												
	Maritime Command	Land Forces Command	Air Command	Operations	Communications Security	Research & Development	Information Management	Human Resources	Infrastructure & Environment Programs	Material Acquisition & Support	Grants & Contributions not Specifically Allocated	Total
Command and Control	54,511	75,157	24,773	73,706	249,831	0	64,092	559,760	(0)	401,838	-	1,503,668
Conduct Operations	95,847	252,453	251,668	210,218	229	193	13,680	1,423,513	72	1,963,934	1,715	4,213,525
Sustain Forces	444,052	698,263	517,670	179,333	747	8,766	222,248	2,367,933	266,981	1,064,820	11,695	5,782,508
Generate Forces	102,489	99,080	25,955	49,539	0	255,279	41,385	1,372,304	0	326,164	2,600	2,274,797
Corporate Policy and Strategy	20,868	41,393	26,551	19,859	2,255	1,899	37,908	122,570	5,082	51,755	174,449	504,588
Total*	717,766	1,166,347	846,617	532,654	253,063	266,137	379,314	5,846,081	272,136	3,808,512	190,459	14,279,086

*Due to rounding, figures may not add up to totals shown.

Source: Assistant Deputy Minister – Finance and Corporate Services


Table 3: Voted and Statutory Items listed in Main Estimates

Vote or Statutory Item (\$ Thousands)		2005-2006 Main Estimates	2004-2005 Main Estimates
1	Operating expenditures	9,861,479	9,806,266
5	Capital expenditures	2,247,930	2,158,297
10	Grants and contributions	187,819	180,576
(S)	Minister of National Defence salary and motor car allowance	70	70
(S)	Payments under the <i>Supplementary Retirement Benefits Acts</i>	9,500	12,000
(S)	Payments under Parts I-IV of the <i>Defence Services Pension Continuation Act (R.S., 1970 c. D-3)</i>	2,100	2,500
(S)	Payments to dependants of certain members of the Royal Canadian Air Force killed while servicing as instructors under the British Commonwealth Air Training Plan (<i>Appropriation Act No. 4, 1968</i>)	95	100
(S)	Contributions to employee benefit plans - Members of the Military	875,102	899,717
(S)	Contributions to employee benefit plans	240,936	227,990
Total Department		13,425,031	13,287,516

Source: Assistant Deputy Minister – Finance and Corporate Services

Note: The Main Estimates of 2005-2006 are \$137.5 million higher than the Main Estimates of 2004-2005. This increase can be explained by the following: \$164 million to partially compensate National Defence for the loss of purchasing power due to price increases, \$74 million for National Security Policy items, \$35 million to offset the cost of Canada's military contribution to the International Security Assistance Force in Afghanistan, \$17 million for the clean up of contaminated sites, offset by a \$144 million reduction in funding representing National Defence's share of the \$1 billion Government-Wide Reallocation Initiative and \$8.5 million in technical adjustments.

Table 4: Net Cost of Department for the Estimates Year

(\$ Thousands)	Defence Services Program 2005-2006
Net Planned Spending (Total Main Estimates plus Adjustments as per the Planned Spending table)	14,279,086
Plus: Services Received without Charge	
Accommodation provided by Public Works and Government Services Canada	64,653
Contributions covering employer's share of employees' insurance premiums and expenditures paid by TBS (excluding revolving funds)	481,042
Worker's compensation coverage provided by Social Development Canada	9,924
Salary and associated expenditures of legal services provided by Justice Canada	2,889
<i>Subtotal</i>	14,837,594
Less: Non-responsible Revenue	(2,025)
2005-2006 Net cost of Department	14,835,569

Source: Assistant Deputy Minister – Finance and Corporate Services

**Table 5: Summary of Capital Spending by Program Activity**

(\$ Thousands)	Forecast Spending 2004-2005	Planned Spending 2005-2006	Planned Spending 2006-2007	Planned Spending 2007-2008
Defence Services Program				
Maritime Command	59,843	89,649	90,764	84,222
Land Forces Command	97,306	102,653	103,885	159,020
Air Command	91,102	93,298	94,828	97,388
Operations	71,841	58,091	53,961	56,418
Communications Security Establishment	66,673	77,066	70,136	73,759
Research & Development	12,624	12,929	13,139	13,494
Information Management	27,986	27,808	27,994	28,497
Human Resources	36,256	37,076	37,630	38,643
Infrastructure & Environment Programs	110,112	92,270	95,290	118,297
Material Acquisition & Support	1,619,606	1,662,890	1,624,940	2,218,955
Total*	2,193,350	2,253,730	2,212,566	2,888,694

*Due to rounding, figures may not add up to totals shown

Source: Assistant Deputy Minister – Finance and Corporate Services

Note:

Total capital spending of \$2,247,930 reported on Table 2 Program by Activity equals the Main Estimates for fiscal year 2005–2006. This capital table is showing \$2,253,730 for fiscal year 2005–2006. The increase of \$5,800 is the adjustment from the Main Estimates to the planned spending figure for the capital portion of the continuation of Lawful Access and the capital portion of the Budget 2005 Announcement.


Table 6: Loans, Investments and Advances (Non-Budgetary)

(\$ Thousands)	Forecast Spending 2004-2005	Planned Spending 2005-2006	Planned Spending 2006-2007	Planned Spending 2007-2008
Defence Services Program				
Maritime Command				
Imprest Accounts, Standing Advances and Authorized Loans ^(Note 2)	4,350	4,350	4,350	4,350
Land Forces Command				
Imprest Accounts, Standing Advances and Authorized Loans ^(Note 2)	7,250	7,250	7,250	7,250
Air Command				
Imprest Accounts, Standing Advances and Authorized Loans ^(Note 2)	4,550	4,550	4,550	4,550
Operations				
Imprest Accounts, Standing Advances and Authorized Loans ^(Note 2)	2,375	2,375	2,375	2,375
Communications Security Establishment				
Imprest Accounts, Standing Advances and Authorized Loans ^(Note 2)	475	475	475	475
Research & Development				
Imprest Accounts, Standing Advances and Authorized Loans ^(Note 2)	400	400	400	400
Information Management				
Imprest Accounts, Standing Advances and Authorized Loans ^(Note 2)	725	725	725	725
Human Resources				
Imprest Accounts, Standing Advances and Authorized Loans ^(Note 2)	3,625	3,625	3,625	3,625
Infrastructure & Environment Programs				
Imprest Accounts, Standing Advances and Authorized Loans ^(Note 2)	150	150	150	150
Canadian Forces Housing Projects ^(Note 3)	(277)	(48)	-	-
Matériel Acquisition & Support				
Imprest Accounts, Standing Advances and Authorized Loans ^(Note 2)	1,100	1,100	1,100	1,100
Loans, Investments and Advances Not Specifically Allocated				
NATO Damage Claims ^(Note 1)	8	10	8	8
Total	24,730	24,962	25,008	25,008

Source: Assistant Deputy Minister – Finance and Corporate Services

Note 1: Article VIII of the NATO Status of Forces Agreement signed April 4, 1949, as amended, deals with claims for damages to third parties arising from accidents in which a member of a visiting force involved. This account is charged with the amount recoverable from other states, for claims for damages amount recoverable from other states, for claims for damages that took place in Canada, and is credited with recoveries.

Note 2: This account was established for the purpose of financing: (a) public funds imprest and public funds advance accounts; (b) standing advances; (c) authorized loans and advances to employees posted abroad; and (d) authorized recoverable advances to establish military messes and canteens. The total amount authorized to be outstanding at any time is \$120,000,000 as last amended by National Defence Vote L11b, Appropriation Act No. 4, 2001-2002.

Note 3: Advances have been made to the Canada Mortgage and Housing Corporation, in respect of loans arranged by the Corporation for housing projects for occupancy by members of the Canadian Forces.

**Table 7: Sources of Respendable and Non-Respendable Revenue by Program Activity**

Respendable Revenue				
(\$ Thousands)	Forecast Revenue 2004-2005	Planned Revenue 2005-2006	Planned Revenue 2006-2007	Planned Revenue 2007-2008
Defence Services Program				
Maritime Command				
Recoveries from Members	6,892	7,538	7,590	7,638
Recoveries from OGDs	2,159	2,537	2,619	2,699
Recoveries from Other Governments/UN/NATO	32,437	26,194	26,022	26,410
Other Recoveries	7,669	4,343	4,411	4,447
Subtotal	49,157	40,612	40,642	41,193
Land Forces Command				
Recoveries from Members	17,089	17,357	17,614	17,877
Recoveries from OGDs	3,745	3,871	3,933	3,994
Recoveries from Other Governments/UN/NATO	54,126	43,728	43,442	44,091
Other Recoveries	18,365	10,942	11,093	11,255
Subtotal	93,325	75,898	76,082	77,217
Air Command				
Recoveries from Members	9,153	9,178	9,188	9,194
Recoveries from OGDs	2,015	2,097	2,110	2,142
Recoveries from Other Governments/UN/NATO	104,118	98,049	100,631	101,826
Other Recoveries	12,238	8,790	8,804	8,840
Subtotal	127,524	118,113	120,733	122,002
Operations				
Recoveries from Member	1,003	1,003	1,003	1,003
Recoveries from OGDs	901	936	950	965
Recoveries from Other Governments/UN/NATO	17,707	14,301	14,207	14,419
Other Recoveries	3,444	1,630	1,643	1,658
Subtotal	23,056	17,870	17,803	18,045
Communications Security Establishment				
Recoveries from Members	201	201	201	201
Recoveries from OGDs	580	587	589	592
Recoveries from Other Governments/UN/NATO	3,541	2,860	2,841	2,884
Other Recoveries	772	409	412	415
Subtotal	5,094	4,057	4,043	4,091
Research & Development				
Recoveries from Members	169	169	169	169
Recoveries from OGDs	152	158	160	162
Recoveries from Other Governments/UN/NATO	2,982	2,409	2,393	2,428
Other Recoveries	4,566	4,260	4,262	4,265
Subtotal	7,869	6,995	6,984	7,025



(\$ Thousands)	Forecast Revenue 2004-2005	Planned Revenue 2005-2006	Planned Revenue 2006-2007	Planned Revenue 2007-2008
Information Management				
Recoveries from Members	306	306	306	306
Recoveries from OGDs	275	286	290	294
Recoveries from Other Governments/UN/NATO	5,405	4,366	4,337	4,401
Other Recoveries	1,155	602	606	610
Subtotal	7,142	5,559	5,539	5,613
Human Resources				
Recoveries from Members	9,757	9,834	9,913	9,994
Recoveries from OGDs	2,660	2,733	2,774	2,817
Recoveries from Other Governments/UN/NATO	27,098	21,910	21,786	22,119
Other Recoveries	7,712	5,016	5,160	5,196
Subtotal	47,227	39,493	39,633	40,128
Infrastructure & Environment Programs				
Recoveries from Members	81,088	81,844	82,661	83,488
Recoveries from OGDs	877	887	896	905
Recoveries from Other Governments/UN/NATO	1,118	903	897	911
Other Recoveries	343	230	232	234
Subtotal	83,427	83,864	84,687	85,538
Materiel Acquisition & Support				
Recoveries from Members	464	465	465	465
Recoveries from OGDs	589	609	593	600
Recoveries from Other Governments/UN/NATO	8,201	6,624	6,580	6,678
Other Recoveries	1,722	832	837	845
Subtotal	10,977	8,528	8,475	8,587
Total Responsible Revenue	454,797	400,989	404,620	409,439
Non-Responsible Revenue				
Defence Services Program				
Maritime Command	864	245	250	255
Land Forces Command	1,440	409	417	425
Air Command	904	256	262	267
Operations	472	134	137	139
Communications Security Establishment	94	27	27	28
Research & Development	79	23	23	23
Information Management	144	41	42	42
Human Resources	1,336	820	824	828
Infrastructure & Environment Programs	30	8	9	9
Materiel Acquisition & Support	219	62	63	64
Total Non-Responsible Revenue	5,582	2,025	2,053	2,081
Total Responsible Revenue and Non-responsible Revenue*	460,379	403,014	406,673	411,520

*Due to rounding, figures may not add up to totals shown.

Source: Assistant Deputy Minister – Finance and Corporate Services

Note:

Forecasted Responsible Revenue for 2004-2005 differs from the 2004-2005 Responsible Revenue amounts Contained in Table 1, *Departmental Planned Spending and Full-Time Equivalents*, as Table 1 displays the Revenue contained in the 2004-2005 Main Estimates and does not allow for revenue adjustments to a forecasted level.

**Table 8a: Details on Project Spending — Capital Equipment Program**

Over the next three years the following projects will exceed their departmental delegated project approval level:

	2005–2006	2006–2007	2007–2008
	Maritime Command		
1.	Canadian Patrol Frigate (CPF)	Canadian Patrol Frigate (CPF)	---
2.	DDH –280 Tribal Class Update & Modernization Project (TRUMP)	---	---
3.	Submarine Capability Life Extension	Submarine Capability Life Extension	Submarine Capability Life Extension
4.	Auxiliary Oiler and Replacement Close-in Weapon system	Auxiliary Oiler and Replacement Close-in Weapon system	---
5.	Active Phased Array Radar	---	---
6.	Evolved Sea Sparrow Missiles	Evolved Sea Sparrow Missiles	---
7.	Advanced Electro Optic Sensor	---	---
8.	Joint Support Ship	Joint Support Ship	Joint Support Ship
9.	Maritime Environmental Protection Project	Maritime Environmental Protection Project	Maritime Environmental Protection Project
10.	Identification Friend or Foe Mode S/5	Identification Friend or Foe Mode S/5	Identification Friend or Foe Mode S/5
11.	YAG 300 Training Vessel Replacement	YAG 300 Training Vessel Replacement	YAG 300 Training Vessel Replacement
	Land Force Command		
12.	Wheeled Light Armoured Vehicle Life Extension	Wheeled Light Armoured Vehicle Life Extension	Wheeled Light Armoured Vehicle Life Extension
13.	Army GPS Equipment Replacement	Army GPS Equipment Replacement	Army GPS Equipment Replacement
14.	Intelligence, Surveillance, Target Acquisition & Reconnaissance	Intelligence, Surveillance, Target Acquisition & Reconnaissance	---
15.	Mobile Gun System	Mobile Gun System	---
16.	Tactical Command, Control & Communication System	---	---
17.	Land Forces Command System	---	---
18.	Weapons Effect Simulator	Weapons Effect Simulator	Weapons Effect Simulator
19.	Light Utility Vehicle Wheeled	Light Utility Vehicle Wheeled	Light Utility Vehicle Wheeled
20.	Vehicles – Lynx Replacement Project	---	---
21.	Armoured Personnel Carriers	Armoured Personnel Carriers	Armoured Personnel Carriers
22.	Improved Landmine Detection Capability	---	---
23.	Armoured Personnel Carriers Life Extension	Armoured Personnel Carriers Life Extension	---
24.	Clothe the Soldier (Omnibus Project)	---	---



Department of National Defence: 2005–2006 Report on Plans and Priorities

	2005–2006	2006–2007	2007–2008
	Air Command		
25.	Operational Flight Program	Operational Flight Program	Operational Flight Program
26.	Advanced Distributed Combat Training System	Advanced Distributed Combat Training System	Advanced Distributed Combat Training System
27.	CF-18 Multi-purpose Display Group Project	CF-18 Multi-purpose Display Group Project	CF-18 Multi-purpose Display Group Project
28.	CF-18 Advanced Multi-role Infrared Sensor	CF-18 Advanced Multi-role Infrared Sensor	CF-18 Advanced Multi-role Infrared Sensor
29.	Aurora Communication Management System Replacement	Aurora Communication Management System Replacement	Aurora Communication Management System Replacement
30.	Aurora Electro-optical System Replacement	Aurora Electro-optical System Replacement	—
31.	Aurora – Flight Deck Simulator	—	—
32.	Aurora - Electronic Support Measures Replacements	Aurora - Electronic Support Measures Replacements	Aurora - Electronic Support Measures Replacements
33.	Aurora – Imaging Radar Acquisition	Aurora – Imaging Radar Acquisition	Aurora – Imaging Radar Acquisition
34.	Primrose Lake Evaluation Range TSPI System	Primrose Lake Evaluation Range TSPI System	Primrose Lake Evaluation Range TSPI System
35.	Integrated Clothing Ensemble	—	—
36.	Aurora – Operator Mission Simulator	Aurora – Operator Mission Simulator	Aurora – Operator Mission Simulator
37.	CF-18 Engineering Change Proposal 583	CF-18 Engineering Change Proposal 583	CF-18 Engineering Change Proposal 583
38.	North American Air Defence Modernization	—	—
39.	CF-18 – Advanced Air-to-Air Weapon – Short Range (B)	CF-18 – Advanced Air to Air Weapon – Short Range (B)	CF-18 – Advanced Air to Air Weapon – Short Range (B)
40.	Military Automated Air Traffic System	Military Automated Air Traffic System	Military Automated Air Traffic System
41.	CC-130 Avionics Upgrade	—	—
42.	Advanced Navigation and Precision Approach Phase II	Advanced Navigation and Precision Approach Phase II	Advanced Navigation and Precision Approach Phase II
43.	Canadian Forces Utility Tactical Transport Helicopters	Canadian Forces Utility Tactical Transport Helicopters	—
44.	Region/Sector Air Operations Centre	Region/Sector Air Operations Centre	—
45.	Air Combat Manoeuvring Instrumentation System	Air Combat Manoeuvring Instrumentation System	—
46.	CC-150 – Strategic Air-to-air Refuelling (SAAR)	—	—
47.	Canadian Search and Rescue Helicopter	—	—
48.	Maritime Helicopter Project	Maritime Helicopter Project	Maritime Helicopter Project
49.	CF-18 – Advanced Air-to-Air Weapon – Medium Range	CF-18 – Advanced Air-to-Air Weapon – Medium Range	CF-18 – Advanced Air-to-Air Weapon – Medium Range
50.	CF-18 – Engineering Change Proposal – Phase 2	CF-18 – Engineering Change Proposal – Phase 2	CF-18 – Engineering Change Proposal – Phase 2



	2005–2006	2006–2007	2007–2008
	Human Resources		
51.	Allied Vaccine Development Project	Allied Vaccine Development Project	Allied Vaccine Development Project
52.	Defence Integrated Human Resource System	Defence Integrated Human Resource System	—
53.	Role Three Health Support	—	—
54.	Canadian Forces Health Information System	Canadian Forces Health Information System	Canadian Forces Health Information System
	Information Management		
55.	Defence Information Services Broker	Defence Information Services Broker	Defence Information Services Broker
56.	Defence Message Handling System	Defence Message Handling System	—
57.	Classified Electronic Key Management System	—	—
58.	Protected Military Satellite Communication	Protected Military Satellite Communication	Protected Military Satellite Communication
	Operations		
59.	Canadian Forces Command System I (CFCS)	—	—
	Materiel Acquisition and Support		
60.	Canadian Forces Supply System Upgrade	—	—
61.	Materiel Acquisition and Support Information System	—	—

For further information on the above-mentioned projects see <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/estime.asp>

**Table 8b: Capital Construction Program — Spending over \$60 million**

The projects listed are either: likely to cost more than \$60 million, the approval authority granted to DND by the Treasury Board; or projects of particularly high risk, whatever the costs involved. All major capital construction projects fall under the Sustain Forces capability program. For fiscal year 2005–2006, planned spending on major capital construction projects represents 11% of total planned spending on capital construction projects.

IN SUPPORT OF SUSTAIN FORCES CAPABILITY PROGRAM	CURRENT ESTIMATED COST	CUMULATIVE FORECAST* TO MARCH 31, 2005	ESTIMATED SPENDING 2005–2006	PLANNED SPENDING 2006–2007	PLANNED SPENDING 2007–2008	FUTURE YEARS REQUIREMENTS
(\$ Thousands)						
British Columbia						
Replace "B" Jetty (PPA) (PD)	70,950 (I)	480 (S)	0	0	1,000 (I)	68,990 (I)
Replace "A" Jetty (PPA) (PD)	90,250 (I)	0	0	250 (S)	0	90,000 (I)
FMF Cape Breton (EPA) (PI)	136,311 (S)	79,701 (S)	15,336 (I)	13,734 (I)	21,834 (I)	5,706 (I)
Colwood Refueling Facility (EPA) (PI)	64,629 (S)	64,629 (S)	0	0	0	0
New Brunswick						
RTA Sedimentation Remediation (Gagetown) (PPA) (PD)	110,962 (I)	1,018 (I)	1,000 (I)	6,400 (I)	6,400 (I)	96,144 (I)
Ontario						
RMC Dormitories (EPA) (PI)	65,816 (S)	13,550 (S)	17,549 (S)	14,548 (S)	20,169 (S)	0
Quebec						
Infrastructure Modernization (DRDC Valcartier) (PPA) (PD)	99,914 (I)	0	0	0	0	99,914 (I)
Total	638,832	159,378	33,885	34,932	49,403	410,157

Source: Assistant Deputy Minister - Infrastructure and Environment

Note: Based on information available on January 31, 2005.

Legend:

I = Indicative Estimate

PPA = Preliminary Project Approval

PD = Project Definition

S = Substantive Estimate

EPA = Effective Project Approval

PI = Project Implementation



Table 9: Status Report on Major Crown Projects

Over the next three years, Defence will be the lead department and will manage the following Major Crown projects:

	2005–2006	2006–2007	2007–2008
1.	Canadian Patrol Frigate (CPF)	Canadian Patrol Frigate (CPF)	—
2.	Submarine Capability Life Extension	Submarine Capability Life Extension	Submarine Capability Life Extension
3.	Tribal Class Update & Modernization Project (TRUMP)	—	—
4.	Military Automated Air Traffic System (MAATS) Project	Military Automated Air Traffic System (MAATS) Project	Military Automated Air Traffic System (MAATS) Project
5.	North American Air Defence Modernization (NAADM) Project	—	—
6.	Canadian Forces Utility Tactical Transport Helicopter (CFUTTH) Project	Canadian Forces Utility Tactical Transport Helicopter (CFUTTH) Project	—
7.	Canadian Forces Supply System Upgrade	—	—
8.	Protected Military Satellite Communications	Protected Military Satellite Communications	Protected Military Satellite Communications
9.	Tactical Command, Control and Communications System	—	—
10.	Armoured Personnel Carriers	Armoured Personnel Carriers	Armoured Personnel Carriers
11.	Light Utility Vehicle Wheeled	Light Utility Vehicle Wheeled	Light Utility Vehicle Wheeled
12.	Intelligence Surveillance, Target Acquisition and Reconnaissance	Intelligence Surveillance, Target Acquisition and Reconnaissance	—
13.	Lynx Replacement	—	—
14.	Mobile Gun System	Mobile Gun System	—
15.	Maritime Helicopter Project	Maritime Helicopter Project	Maritime Helicopter Project
16.	Materiel Acquisition and Support Information System (MASIS)	—	—

Source: Assistant Deputy Minister - Materiel

Note:

The following Major Crown Projects are complete and will not have spending in future years:

- Canadian Towed Array Sonar System (CANTASS)
- Maritime Coastal Defence Vessels (MCDV)

For further information on the above-mentioned major crown projects see <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/estime.asp>


Table 10: Summary of Transfer Payments Programs

(\$ THOUSANDS)	FORECAST SPENDING 2004-2005	PLANNED SPENDING 2005-2006	PLANNED SPENDING 2006-2007	PLANNED SPENDING 2007-2008
Grants				
Maritime Command	10	10	24	24
Land Forces Command				
Air Command	1,137	1,137	1,137	1,137
Operations				
Communications Security Establishment				
Research & Development				
Information Management				
Human Resources				
Infrastructure & Environment Programs				
Material Acquisition & Support				
Other Grants Not Specifically Allocated	3,367	3,113	3,293	3,293
Sub-total Grants	4,514	4,260	4,454	4,454
Contributions				
Maritime Command				
Land Forces Command				
Air Command	2,385	2,457	2,531	2,607
Operations				
Communications Security Establishment				
Research & Development				
Information Management				
Human Resources				
Infrastructure & Environment Programs	3,296	5,450	5,450	5,450
Material Acquisition & Support				
Other Contributions Not Specifically Allocated	147,481	187,347	182,210	182,218
Sub-total Contributions	153,162	195,254	190,191	190,275
Total Grants and Contributions*	157,676	199,514	194,645	194,729

*Due to rounding, figures may not add up to totals shown.

Source: Assistant Deputy Minister – Finance and Corporate Services

Note:

Forecast spending is lower in 2004-2005 due to reduced demand for contributions to NATO and contributions to Provinces and Municipalities for capital assistance projects.



In the next three years, Defence will manage the following transfer payment programs in excess of \$5 million:

	2005–2006	2006–2007	2007–2008
1.	NATO Military Budget	NATO Military Budget	NATO Military Budget
2.	NATO Infrastructure – NATO Security Investment Programme (NSIP)	NATO Infrastructure – NATO Security Investment Programme (NSIP)	NATO Infrastructure – NATO Security Investment Programme (NSIP)
3.	NATO Airborne Early Warning Mid-term Modernization Programme	NATO Airborne Early Warning Mid-term Modernization Programme	NATO Airborne Early Warning Mid-term Modernization Programme
4.	Contributions to Provinces and Municipalities for Capital Assistance Projects (CAP)	Contributions to Provinces and Municipalities for Capital Assistance Projects (CAP)	Contributions to Provinces and Municipalities for Capital Assistance Projects (CAP)
5.	Supplementary Retirement Benefits Act (SRBA)	Supplementary Retirement Benefits Act (SRBA)	Supplementary Retirement Benefits Act (SRBA)

Source: Assistant Deputy Minister – Finance and Corporate Services, Assistant Deputy Minister – Infrastructure and Environment and Assistant Deputy Minister – Human Resources (Military)

For further information on the above-mentioned transfer payment programs see <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/estime.asp>

Table 11: Alternative Service Delivery

Over the next three years, Defence will be renewing existing ASD initiatives for the following programs and/or services:

	2005–2006	2006–2007	2007–2008
1.	Canadian Forces Housing Agency (CFHA)	—	—
2.	Contracted Airborne Training Services (CATS)	—	—
3.	Wheeled Light Armoured Vehicle (WLAV) Life Cycle Support Project	—	—
4.	Canadian Forces Station Alert Modernization Project	Canadian Forces Station Alert Modernization Project	Canadian Forces Station Alert Modernization Project
5.	202 Workshop Depot	202 Workshop Depot	202 Workshop Depot
6.	DND/Montfort Hospital Collaborative Arrangement	DND/Montfort Hospital Collaborative Arrangement	DND/Montfort Hospital Collaborative Arrangement

Source: Vice Chief of the Defence Staff

For further information on the above-mentioned program or services and their use of alternative service delivery see <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/estime.asp>

**Table 12: Personnel Requirements - Civilian**

Program Activity		Forecast 2004-2005	Planned 2005-2006	Planned 2006-2007	Planned 2007-2008
1	Maritime Command	4,228	4,235	4,235	4,235
2	Land Forces Command	4,861	4,866	4,866	4,866
3	Air Command	2,194	2,194	2,194	2,194
4	Operations	421	419	419	419
5	Communications Security Establishment	1,377	1,573	1,573	1,573
6	Research and Development	1,388	1,391	1,391	1,391
7	Information Management	798	800	800	800
8	Human Resources	3,755	3,761	3,761	3,761
9	Infrastructure and Environment Programs	452	453	453	453
10	Material Acquisition and Support	2,549	2,555	2,555	2,555
	Total	22,023	22,247	22,247	22,247

Source: Assistant Deputy Minister - Human Resources (Civilian) – extracted from incumbent files from the PWGSC On-Line pay system

Table 13: Personnel Requirements - Military

Program Activity		Forecast 2004-2005	Planned 2005-2006	Planned 2006-2007	Planned 2007-2008
1	Maritime Command				
2	Land Forces Command				
3	Air Command				
4	Operations				
5	Communications Security Establishment				
6	Research and Development				
7	Information Management				
8	Human Resources	61,812	62,450	62,450	62,450
9	Infrastructure and Environment Programs				
10	Material Acquisition and Support				
	Total*	61,812	62,450	62,450	62,450

Source: Assistant Deputy Minister – Human Resources (Military)

Note: Force expansion has not been factored into the table above since force expansion planning details have not been finalized.

**Table 14: Personnel Requirements — Combined Civilian and Military**

		Forecast 2004-2005	Planned 2005-2006	Planned 2006-2007	Planned 2007-2008
1	Maritime Command	4,228	4,235	4,235	4,235
2	Land Forces Command	4,861	4,866	4,866	4,866
3	Air Command	2,194	2,194	2,194	2,194
4	Operations	421	419	419	419
5	Communications Security Establishment	1,377	1,573	1,573	1,573
6	Research and Development	1,388	1,391	1,391	1,391
7	Information Management	798	800	800	800
8	Human Resources	65,567	66,211	66,211	66,211
9	Infrastructure and Environment Programs	452	453	453	453
10	Material Acquisition and Support	2,549	2,555	2,555	2,555
	Total*	83,835	84,697	84,697	84,697

Source: Assistant Deputy Minister – Human Resources (Military) and Assistant Deputy Minister – Human Resources (Civilian)

Note: Force expansion has not been factored into the table above since force expansion planning details have not been finalized.

Table 15: Full Time Equivalents (FTE's) — Military by Rank

	Forecast 2004-2005	Planned 2005-2006	Planned 2006-2007	Planned 2007-2008
General/Lieutenant-General	11	9	9	9
Major-General	22	21	21	21
Brigadier-General	36	40	40	40
Colonel	313	312	312	312
Lieutenant-Colonel	1,039	1,067	1,067	1,067
Major	3,159	3,467	3,467	3,467
Captain	5,815	5,825	5,825	5,825
Lieutenant	1,898	1,763	1,763	1,763
Officer Cadet	1,876	1,861	1,861	1,861
Chief Warrant Officer	652	620	616	616
Master Warrant Officer	1,763	1,795	1,806	1,806
Warrant Officer	3,609	3,650	3,801	3,801
Sergeant	6,600	6,650	6,856	6,856
Corporal	24,133	23,475	24,089	24,089
Private	10,886	11,895	10,917	10,917
Total*	61,812	62,450	62,450	62,450

Source: Assistant Deputy Minister – Human Resources (Military)

Note: Force expansion has not been factored into the table above since force expansion planning details have not been finalized.

**Table 16: Full Time Equivalents (FTE's) — Civilian by Professional Category**

	Forecast 2004-2005	Planned 2005-2006	Planned 2006-2007	Planned 2007-2008
OIC Appointments	4	4	4	4
Executive	102	102	102	102
Scientific and Professional	1,856	1,858	1,858	1,858
Administrative and Foreign Service	4,896	4,902	4,902	4,902
Technical	2,159	2,162	2,162	2,162
Administrative Support other than Clerical	665	666	666	666
Clerical and Regulatory	3,268	3,272	3,272	3,272
Operational other than General Labour and General Services	2,284	2,287	2,287	2,287
General Labour and Trades	3,049	3,053	3,053	3,053
General Services	2,216	2,219	2,219	2,219
Other (Students, Minister's Staff, Unknown)	175	176	176	176
Communications Security Establishment (CSE) staff – (executives and non-executives)	1,350	1,546	1,546	1,546
Total	22,023	22,247	22,247	22,247

Source: Assistant Deputy Minister - Human Resources (Civilian) – extracted from Public Works and Government Services Canada (PWGSC) pay file



SECTION IV – Financial Tables of Selected Defence Portfolio Organization

**Table 1: Reserve Force**

RESOURCES FINANCIAL (\$ 000's) BY FISCAL YEAR		
	FORECAST SPENDING 2004–2005	PLANNED SPENDING 2005–2006
Direct Operating Expenditures		
Reserve Pay	446,808	472,320
Regular Support Staff	126,864	129,782
Reserve Operating	63,298	64,076
Subtotal: Direct	\$ 636,970	\$ 666,178
Indirect Operating Expenditures		
Ammunition	33,701	34,199
Equipment Usage	80,532	84,411
Clothing	11,096	11,296
Facility Operating	30,469	31,047
Subtotal: Indirect	\$ 155,797	\$ 160,953
Attributed Operating Expenditures		
Base Support	175,730	179,599
Training	7,204	7,370
Subtotal: Attributed	\$ 182,934	\$ 186,969
Subtotal: Primary Reserve Operating	\$ 975,701	\$ 1,014,100
Capital Expenditures		
Dedicated Capital	6,590	11,108
Shared Capital ¹	91,346	58,949
Subtotal: Capital	\$ 97,936	\$ 70,057
Budget 2005 announcement		\$ 20,000
Grand Total	\$ 1,073,637	\$ 1,104,157

Source: Assistant Deputy Minister - Finance and Corporate Services

Notes:

1. Shared Capital: the variance between the forecasted and the planned amounts for the shared capital is mainly due to the completion of the delivery of the Military Customer Shelf trucks of the Light Utility Vehicle Wheeled project that totalled \$30,540K in 2004-2005. The remainder of the decrease is attributable to the completion of the delivery of Ballistic Eyewear in 2004-2005.
2. Primary Reserve pay amounts do not include Reservists in support of Rangers, Cadet or Supplementary Ready Reserve programs.

**Table 2: Communications Security Establishment**

FINANCIAL (\$ 000's) BY FISCAL YEAR				
Operating Budget	FORECAST SPENDING 2004–2005	PLANNED SPENDING 2005–2006	PLANNED SPENDING 2006–2007	PLANNED SPENDING 2007–2008
Vote 1 - Salary and Personnel	91,889	99,212	101,595	101,410
Vote 1 - Operating and Maintenance	55,958	48,275	49,704	46,286
Sub-total Vote 1	147,847	\$ 147,487	\$ 151,299	\$ 147,696
Vote 5 - Capital	62,872	72,011	64,177	62,816
Grand total	210,719	\$ 219,498	\$ 215,476	\$ 210,512

Source: Communications Security Establishment and Assistant Deputy Minister - Finance and Corporate Services

Note: The figures in this table represent funds under the direct control of Communications Security Establishment. These figures may differ from those in Table 2 Program by Activity and Table 5 Summary of Capital Spending by Program Activity, appearing in Program activity - Communications Security Establishment, as these latter tables include a share of costs for Executive and Corporate Services and/or cost for Employee Benefit Plans.

FTEs	1,350	1,546	1,546	1,546
-------------	-------	-------	-------	-------

Source: Assistant Deputy Minister - Human Resources (Civilian)

Table 3: Office of the Judge Advocate General

FINANCIAL (\$ 000's) BY FISCAL YEAR				
Operating Budget	FORECAST SPENDING 2004–2005	PLANNED SPENDING 2005–2006	PLANNED SPENDING 2006–2007	PLANNED SPENDING 2007–2008
Vote 1 - Salary and Personnel	4,946	4,621	4,621	4,621
Vote 1 - Operating and Maintenance	3,057	4,331	4,404	4,011
Sub-total Vote 1	\$ 8,003	\$ 8,952	\$ 9,024	\$ 8,632
Vote 5 - Capital	1	-	-	-
Total Operating Budget	\$ 8,004	\$ 8,952	\$ 9,024	\$ 8,632
Corporate Account				
Vote 1 - Crown liabilities	\$ 216	\$ 219	\$ 222	\$ 225
Grand total	\$ 8,219	\$ 9,170	\$ 9,246	\$ 8,857

Source: Office of the Judge Advocate General and Assistant Deputy Minister - Finance and Corporate Services

FTEs	84	85	85	85
-------------	----	----	----	----

Source: Assistant Deputy Minister - Human Resources (Civilian)

Note: Planned Spending includes adjustments for Budget 2005 and Expenditure Review Committee decisions.


Table 4: Office of the Ombudsman for the Department of National Defence and the Canadian Forces

Financial (\$ 000's) by Fiscal Year				
Operating Budget	FORECAST SPENDING 2004–2005	PLANNED SPENDING 2005–2006	PLANNED SPENDING 2006–2007	PLANNED SPENDING 2007–2008
Vote 1 - Salary and Personnel	3,584	3,584	3,584	3,584
Vote 1 - Operating and Maintenance	2,591	2,527	2,475	2,444
Sub-total Vote 1	\$ 6,175	\$ 6,111	\$ 6,059	\$ 6,028
Vote 5 - Capital	676	184	187	190
Grand total	\$ 6,851	\$ 6,296	\$ 6,246	\$ 6,218
Source: Office of the Ombudsman for National Defence and the Canadian Forces and Assistant Deputy Minister - Finance and Corporate Services				
FTEs	42	42	42	42

Source: Assistant Deputy Minister – Human Resources (Civilian)

Note: Planned Spending includes adjustments for Budget 2005 and Expenditure Review Committee decisions.

Table 5: Defence Research and Development Canada

RESOURCES FINANCIAL (\$ 000's) BY FISCAL YEAR				
Operating Budget	FORECAST SPENDING 2004–2005	PLANNED SPENDING 2005–2006	PLANNED SPENDING 2006–2007	PLANNED SPENDING 2007–2008
Vote 1 - Salary and Personnel	88,811	88,553	87,762	86,991
Sub-total Vote 1 Salary and Personnel	88,811	88,553	87,762	86,991
Vote 1 - Operating and Maintenance	39,268	43,061	39,027	33,540
Vote 1 - Research & Development Contracts	100,992	85,773	81,489	81,000
Vote 1 - Environment	2,200	2,200	2,200	2,200
Vote 1 - Canadian Centre for Mine Action Technologies (CCMAT)	2,500	2,500	2,500	–
Vote 1 - Chemical, Biological, Radiological and Nuclear (CBRN) Research and Technology Initiative (CRTI)	31,129	29,500	29,500	28,180
Vote 1 - Revenue	(4,000)	(4,000)	(4,000)	(4,000)
Sub-total Vote 1 Operating and Maintenance	172,089	159,034	150,716	140,920
Total Vote 1	\$ 260,900	\$ 247,587	\$ 238,478	\$ 227,911
Vote 5 - Capital	7,462	7,471	7,481	7,490
Vote 5 - Counter Terrorism Technology Centre (CTTC)	3,000	–	–	–
Vote 5 - Chemical, Biological, Radiological and Nuclear (CBRN) Research and Technology Initiative (CRTI)	4,000	3,000	3,000	6,000
Total Vote 5	14,462	10,471	10,481	13,490
Grand total	\$ 275,362	\$ 258,058	\$ 248,959	\$ 241,401

Source: Defence Research and Development Canada and Assistant Deputy Minister - Finance and Corporate Services

Note:

- The figures in this table represent funds under the direct control of Defence Research and Development Canada. These figures may differ from those in Table 2 Program by Activity, Table 5 Summary of Capital Spending by Program Activity and Table 7 Sources of Respendable and Non-Respendable Revenue by Program Activity, appearing in Program Activity – Research and Development, as these latter tables include a share of costs for Executive and Corporate Services and/or Employee Benefit Plans.
- Planned Spending includes adjustments for Budget 2005 and Expenditure Review committee decisions.

FTEs	1,365	1,369	1,369	1,369
-------------	-------	-------	-------	-------

Source: Assistant Deputy Minister – Human Resources (Civilian)

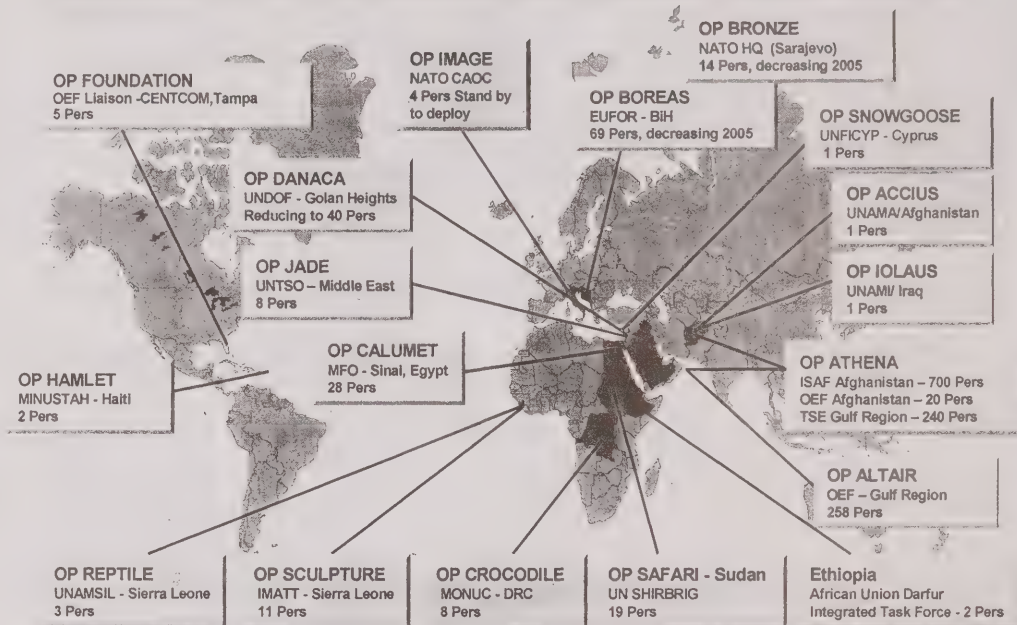


SECTION V – International Deployments



Overseas deployments planned for fiscal year 2005-2006

Planned CF International Deployments for FY 2005-06



MISSIONS: 17 Active, 1 TBD

PERSONNEL: Approx 1,300

Source: DCDS (Planned as of 1 Feb 2005)

Africa

United Nations Mission in Sierra Leone (UNAMSIL): *Operation REPTILE*

The mandate of UNAMSIL is to assist the Government of Sierra Leone, and other signatories to the July 1999 Lomé Peace Agreement, in implementing the terms of the agreement and, to assist the Disarmament, Demobilization and Reintegration (DDR) of belligerent forces. The present CF contribution of three officers who serve as UN Military Observers is expected to remain stable. However, the mission is scheduled to close in June 2005.



International Military Advisory and Training Team (IMATT) Sierra Leone: *Operation SCULPTURE*

The mandate of the British-led IMATT is to provide the Republic of Sierra Leone with military advice and training to build effective and democratically accountable armed forces in accordance with the Lomé Peace Agreement. The present CF contribution of 11 personnel is expected to remain stable.

United Nations Observer Mission in the Democratic Republic of the Congo (MONUC): *Operation CROCODILE*

The mandate of MONUC is to monitor and investigate violations of the July 1999 Lusaka Ceasefire Agreement. The CF contribution will continue to be eight staff officers to MONUC Headquarters in Kinshasa and the Sector Headquarters in Kisangani. Canada is currently committed to this mission for an indefinite period.

UN Standby High Readiness Brigade (SHIRBRIG): *Operation SAFARI*

Canada is in the midst of executing key roles and influence within SHIRBRIG. A Canadian Brigadier-General assumed Command of the SHIRBRIG on December 18, 2003 for a two-year term. The present CF contribution of two members as part of an advance political mission to Khartoum is expected to remain stable. SHIRBRIG is presently preparing to deploy to Sudan in response to a UN peacekeeping mission between the Government of Sudan and a rebel group from the south of the country. This operation and this conflict are exclusive of any international solution in the Darfur region of Sudan - the two are not linked, and do not share a mandate from the UN. A total of 19 CF personnel are likely to be deployed in support of Op SAFARI. In addition to BGen Mitchell's appointment as the Brigade Commander, a Canadian Lieutenant-Commander has been appointed the Commanding Officer of the SHIRBRIG HQ Company.

African Union (AU) Darfur Integrated Task Force (DITF)

The AU is the lead multi-national organization for a peacekeeping deployment to assist with the crisis in the Darfur region of Sudan. At the invitation of the Canadian Embassy in Addis Ababa, Ethiopia, the present CF contribution is expected to remain stable with two CF members deployed to assist the AU DITF with the planning of a peacekeeping deployment to Darfur. Although this involvement is at the pleasure of the AU, it is anticipated that the CF will be requested to continue providing such minor support to the AU throughout the planning and deployment phases of the DITF operation.

Arabian Gulf region and Southwest Asia

International Security Assistance Force (ISAF) in Afghanistan: *Operation ATHENA*

The overarching strategic intent of the Government of Canada is to prevent Afghanistan from lapsing into a failed state in which terrorists and terrorist organizations are provided a safe haven. In order to support this strategic intent, Canada has contributed a Battalion Group with supporting elements to ISAF Rotations IV and V, deploying in excess of 4,000 personnel to Afghanistan in two rotations of approximately 2,000 personnel. Discussions and planning is underway to scale down



the CF contribution. Canada had, in the spring of 2005, approximately 900 personnel deployed (700 in Afghanistan and 200 in Middle East (Camp Mirage)), which includes:

- A National Command Element, including a role 2 (chirurgical capability) medical facility;
- An Armoured Reconnaissance Squadron Group;
- An Engineer Squadron; and
- A Theatre Support Element (includes the Tactical Airlift Unit) at Camp Mirage, the Forward Support camp located in the Persian Gulf supporting all CF activities and personnel in this region.

Combined Forces Command - Afghanistan - Operation ARCHER

Operation ARCHER was established to better delineate the command and control of, and operating concept for, CF personnel employed at CFC-A and participating in the training of the Afghan National Army (ANA). The present CF contribution is expected to remain stable, and consists of three Canadian staff officers working in Combined Forces Command Afghanistan (CFC-A) Headquarters at Kabul, two Canadian staff officers working in CJTF 76 HQ at Bagram (a subordinate HQ of CFC-A) and 14 CF personnel involved in the training of ANA personnel. Discussions and planning is underway to consider providing a Provincial Reconstruction Team (PRT), in alignment with the 3D approach to Foreign Affairs of the current government.

Support to the Campaign Against Terrorism *Operation ALTAIR* and *Operation FOUNDATION*

Operation ALTAIR is comprised of one Canadian warship committed to a US-led naval coalition in the Persian Gulf (*Op ENDURING FREEDOM*). This operation commenced in early 2004 and represents a continuation of the naval force that was in place throughout the recent Iraq war.

Operation FOUNDATION is comprised of a five-member Liaison Team in the Headquarters of United States Central Command (CENTCOM) in Tampa, Florida. The mission of *Operation FOUNDATION* is to maintain liaison with the CENTCOM campaign against terrorism.

United Nations Assistance Mission in Afghanistan (UNAMA): *Operation ACCIUS*

UNAMA was established in March 2002 as a civilian-led mission responsible for all UN activities in Afghanistan, particularly for political affairs and reconstruction activities in coordination with the Afghan Transitional Authority. The present CF contribution of one Lieutenant-Colonel who is employed as one of three military advisors for the Special Representative to the Secretary General in Kabul is expected to remain stable. Duties include liaison with the International Security Assistance Force and other coalition forces Afghanistan.

United Nations Assistance Mission in Iraq (UNAMI): *Operation IOLAUS*

UNAMI was established in August 2004 to assist the Iraqi Government in the formation of institutions for representative government. Following a request from the UN, the Government of Canada has agreed to provide an assistant military advisor for the UNSRSG for one year. The present CF contribution is expected to remain stable with one Lieutenant-Colonel who will



advise the SRSG on all military matters affecting the UN, including security sector reform, the disarmament and reintegration process and elections. He will also act as a liaison between the UN, coalition forces and the Government of Iraq and its armed forces.

Support to the Campaign Against Terrorism – Operation SIRIUS – Support to NATO Operation ACTIVE ENDEAVOUR (OAE).

Operation SIRIUS is comprised of Task Force Sigonella (TFSIG – Maritime Patrol Aircraft) and Task Force Mediterranean (TFMED – Naval – one Canadian warship). This operation was started in late 2004. TFSIG recently repatriated to Canada and there is no deployment anticipated for fiscal year 2005–2006. TFMED will consist of HMCS MONTREAL (January – June 2005) and HMCS HALIFAX (July 2005 – January 2006) and will deploy sporadically to provide direct support to the OAE as part of their Standing NRF Maritime Group 1 contribution.

Central America and the Caribbean

United Nations Stabilisation Mission in Haiti (MINUSTAH): Operation HAMLET

Following the downfall of the Aristide administration in Haiti, a Multi-National Interim Force (MIF) primarily comprising of American, French and Canadian troops deployed to Haiti in March 2004. The Canadian contribution of a Company Group was named Op HALO. The MIF was replaced, on June 1st 2004, by a new UN mission (MINUSTAH) which numbered more than 7,000 UN troops. The present CF contribution is two staff officers in MINUSTAH HQ, including a Colonel, functioning as the Chief of Staff (COS) MINUSTAH, and this participation is expected to remain stable throughout 2005.

Europe and the Balkan region

North Atlantic Treaty Organization (NATO) HQ (Sarajevo) - Operation BRONZE

European Union (EU) Force (EUFOR) - Operation BOREAS

EUFOR is a UN-mandated Chapter VII mission, comprised of approximately 7,000 personnel from EU and non-EU nations, deployed in Bosnia-Herzegovina to ensure continued compliance with the Dayton/Paris Agreement and to maintain a safe and secure environment in order to facilitate reconstruction after a decade of open conflict. The CF contribution will continue to be Task Force Balkans (TFB), comprising 83 personnel in various HQ, support, and liaison/observation teams. Under the terms of the Berlin Plus agreement, NATO maintains a residual HQ in Sarajevo, a handful being Canadian (specific numbers will vary according to the semi-annual CJSOR). Canadian participation in EUFOR is focused on the Multi-National Task Force (Northwest)-MNTF(NW) in Banja Luka, but government approval for further participation has not been secured beyond September 2005, and at this point, the CJSOR does not reflect our participation in MNTF(NW) or EUFOR beyond that date. A Canadian Lieutenant-Colonel commands TFB, responsible for executing both *Operations BRONZE and BOREAS*.



NATO Air Campaign: *Operation IMAGE*

Operation IMAGE has provided command and control of air assets over the Balkans Region since the beginning of the Kosovo Air Campaign in 1999. In support of a Combined Air Operations Centre established in Poggio Renatico, Italy, the present CF contribution of four staff officers on stand-by duty is expected to remain stable. These officers remain on 20 days notice-to-deploy.

Middle East

United Nations Truce Supervision Organization (UNTSO): *Operation JADE*

UNTSO was formed in 1948 to observe and maintain the cease-fire between Israel, Egypt, Lebanon, Jordan and Syria. Canada began its contribution to UNTSO in 1954. The present CF contribution is expected to remain stable with seven CF personnel deployed as Military Observers with the mission. In addition, a Lieutenant-Colonel was deployed in November 2002 to serve as the Military Advisor to the United Nations Special Co-ordinator to the Occupied Territories (UNSCO). The CF retains this position at the pleasure of UNSCO himself, and because the incumbent is due to depart theatre in early 2005, this may cause a concomitant change in MLO UNSCO.

United Nations Disengagement Observer Force (UNDOF): *Operation DANACA*

UNDOF is mandated to supervise the disengagement and cease-fire between Israel and Syria on the Golan Heights. The present CF contribution to the mission currently consists of a 193-person Logistics unit and HQ staff personnel who provide maintenance, transportation and communications support to UNDOF. Discussions and planning with a replacement troop-contributing nation are underway, and the CF anticipates drawing down our contribution to UNDOF to approximately 40 personnel by the end of 2005.

Multinational Force and Observers (MFO): *Operation CALUMET*

MFO is a non-UN mission deployed in the Sinai to supervise the peace between Israel and Egypt in accordance with the 1979 Camp David Accord. MFO tasks include the operation of a series of observation and command posts and traffic checkpoints. The present CF contribution of 28 personnel to the mission headquarters staff is expected to remain stable.

United Nations Force in Cyprus (UNFICYP): *Operation SNOWGOOSE*

The UNFICYP mandate is to monitor the 1974 cease-fire between Greek and Turkish Cypriots and to maintain stability on the island. The present CF contribution is expected to remain stable with one staff officer to the UNFICYP Headquarters in Nicosia.

For additional information on current operations visit:

http://www.forces.gc.ca/site/operations/current_ops_e.asp



Cost Estimates for CF International Operations

	FY 2004-2005 (\$MILLIONS)		FY 2005-2006 (\$MILLIONS)	
Operations	Full DND Cost	Incremental DND Cost	Full DND Cost	Incremental DND Cost
Africa				
UNAMSIL – OP REPTILE (Sierra Leone)	0.6	0.2	0.6	0.2
IMATT – OP SCULPTURE (Sierra Leone)	4.0	0.4	4.2	0.4
MONUC – OP CROCODILE (DRC)	1.3	0.3	1.3	0.3
UNAMIS – OP SAFARI (Khartoum, Sudan)	0.2	0.1	0.7	0.6
Sub-Total	6.1	1.0	6.8	1.5
Arabian Gulf Region and South West Asia				
OP ALTAIR (South-west Asia)	45.8	20.6	57.4	16.2
OP ATHENA – ISAF (Kabul, Afghanistan) ¹	671.0	390.0	704.6	409.5
UNAMI – OP IOLAUS (Iraq)	0.2	0.1	0.2	0.1
UNAMA – OP ACCIUS (Kabul, Afghanistan)	0.2	0.1	0.2	0.1
Sub-Total	717.2	410.8	762.4	425.9
Americas and the Caribbean				
Op Foundation (US CENTCOM Tampa)	0.8	0.4	0.8	0.4
TF HAITI – OP HALO	109.0	50.0	Closed	Closed
MINUSTAH – OP HAMLET (Haiti)	0.1	0.0	0.1	0.0
Sub-Total	109.9	50.4	0.9	0.4
Europe				
SFOR – OP PALLADIUM (Bosnia) (NATO)	121.6	44.2	Closed	Closed
EUFOR/SFOR – OP BOREAS/BRONZE (Bosnia)	11.6	4.2	12.2	4.7
Sub-Total	133.2	48.4	12.2	4.7
Middle East				
UNDOF – OP DANACA (Golan Heights)	29.8	8.2	31.3	8.6
MFO (Multinational Force & Observers) – OP CALUMET (Sinai) non-UN	3.0	0.5	3.2	0.8
UNTSO – OP JADE (Middle East)	1.5	0.7	1.6	0.7
UNFICYP – OP SNOWGOOSE (Cyprus)	0.3	0.1	0.3	0.1
Sub-Total	34.6	9.5	36.4	10.2
Total: Operations	1,001.1	520.1	818.7	442.7
	UN Revenue to CRF	UNMFO Revenue to DND	Est UN revenue to CRF	Est UNMFO revenue to DND
Revenues/Recoveries	4.5	3.7	2.3	3.6

Source: Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services)

Note:

1. Op ATHENA cost estimates will be subject to a future detailed cost review due to possible changes in the concept of operations for this mission (PRT).



Section VI: Additional Information



Appendix A – Legislation and Regulations Administered

The Minister of National Defence is responsible to Parliament for the following statutes:

- *Aeronautics Act* (on matters relating to defence);
- *Anti-Personnel Mines Convention Implementation Act* (with respect to the destruction of mines);
- *Canadian Forces Superannuation Act* (CFSA);
- *Canadian Peacekeeping Service Medal Act*;
- *Defence Services Pension Continuation Act* (DSPCA);
- *Emergencies Act*;
- *Garnishment, Attachment and Pension Diversion Act* (with respect to CFSA and DSPCA);
- *Injured Military Members Compensation Act*;
- *National Defence Act*;
- *Pension Benefits Division Act* (with respect to CFSA and DSPCA); and
- *Visiting Forces Act*.

The Minister is also assigned relevant responsibilities in the administration of the following statutes and orders:

- *Access to Information Act*;
- *Auditor General Act*;
- *Canada Elections Act* Under the general direction of the Chief Electoral Officer, the Department of National Defence (through the Office of the Judge Advocate General) administers the Special Voting Rules (Part II of the Act) that allow CF members to vote at service polling stations during federal elections;
- *Canada Evidence Act*;
- *Canada Labour Code, Part II*;
- *Canada Shipping Act*;
- *Canadian Environmental Assessment Act*;
- *Canadian Environmental Protection Act 1999*;
- *Canadian Security Intelligence Service Act*;
- *Canadian Transportation Accident Investigation Safety Board Act*;
- *Department of Public Works and Government Services Act*;
- *Employment Equity Act*;
- *Federal Real Property and Federal Immovables Act*;



- *Financial Administration Act*;
- *Fisheries Act*;
- *Geneva Conventions Act*;
- *Official Languages Act*;
- *Patent Act*;
- *Pension Act*;
- *Privacy Act*;
- *Public Sector Pension Investment Board Act*;
- *Public Servant Inventions Act*;
- *Public Service Modernization Act*; and
- *Governor-in-Council Order* excluding DND and the CF from the *Nuclear Safety and Control Act* and its regulations.



Appendix B – List of key partners

DND and the CF work with a range of Canadian and international partners that help support the Defence mission, programs and activities. The broad scope of the department's mandate is reflected in the complexity and diversity of our partners and stakeholders, such as the following:

- Parliamentarians, including the Standing Committee on National Defence and Veterans Affairs and the Senate Committee on National Security and Defence;
- Other federal government departments and agencies, particularly Foreign Affairs Canada, the Canadian International Development Agency, Public Safety and Emergency Preparedness Canada, Fisheries and Oceans Canada, Environment Canada, Veterans Affairs Canada, Public Works and Government Services Canada, Industry Canada, the Department of Justice, Canadian Heritage, Citizenship and Immigration Canada, Transport Canada, the Treasury Board of Canada Secretariat, the Privy Council Office, the Department of Finance, the Public Service Human Resources Management Agency of Canada, Health Canada and the National Research Council Canada;
- Provincial, territorial and municipal governments;
- Industry stakeholders and Canadian non-governmental organizations and citizens' groups, such as the Defence Industry Advisory Committee, the Conference of Defence Associations, the science and technology community, the Institute for Research on Public Policy, the Canadian Institute of International Affairs, International Forum for Civilians in Defence and the United Nations Association in Canada;
- Labour unions;
- Learning organizations and the Canadian academic community;
- Canadian and international news media;
- Representatives of foreign governments and armed forces; and
- The United States, particularly through the North American Aerospace Defence Command (NORAD); other allies and like-minded countries, through multilateral organizations such as the North Atlantic Treaty Organization (NATO), the United Nations (UN), and the European Union (EU); and intelligence-sharing partners.



Appendix C – List of Acronyms

A

ADM (Fin CS)	Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Affairs)
ADM (HR-Civ)	Assistant Deputy Minister (Human Resources – Civilian)
ADM (HR-Mil)	Assistant Deputy Minister (Human Resources – Military)
ADM (IE)	Assistant Deputy Minister (Infrastructure and Environment)
ADM (IM)	Assistant Deputy Minister (Information Management)
ADM (Mat)	Assistant Deputy Minister (Materiel)
ADM (PA)	Assistant Deputy Minister (Public Affairs)
ADM (Pol)	Assistant Deputy Minister (Policy)
ADM (S&T)	Assistant Deputy Minister (Science and Technology)
AF	Air Force
AFC	Armed Forces Council
AIMP	Aurora Incremental Modernization Project
AS	Administrative Services
ASD	Alternative Service Delivery

B

BPG	Bi-national Planning Group
-----	----------------------------

C

C4I	Command, Control, Communications, Computers, Intelligence
C4ISR	Command, Control, Communications, Computers, Intelligence, Surveillance and Reconnaissance
CANSOF	Canadian Special Operations Forces
CAP	Career Assignment Program
CAS	Chief of the Air Staff
CBR	Chemical, Biological or Radiological
CBRN	Chemical, Biological, Radiological and Nuclear
CD&E	Concept Development and Experimentation
CDS	Chief of the Defence Staff
CF	Canadian Forces
CF H Svcs Gp	CF Health Services Group
CFAWC	Canadian Forces Aerospace Warfare Centre
CFEC	Canadian Forces Experimentation Centre
CFIOG	Canadian Forces Information Operations Group
CIC	Cadet Instructor's Cadre
CIDA	Canadian International Development Agency
CIMIC	Civil-Military Cooperation
CLC	Canada Labour Code
CLS	Chief of the Land Staff
CMS	Chief Maritime Staff
CMTC	Canadian Manoeuvre Training Centre
CPR	Cardio-Pulmonary Resuscitation



CRS	Chief Review Services
CRTI	Chemical, Biological, Radiological and Nuclear Research and Technology Initiative
CSE	Communications Security Establishment
CT	Counter-Terrorism
CTTC	Counter-Terrorism Technology Centre

D

DAOD	Defence Administrative Orders and Directives
DART	Disaster Assistance Response Team
DEP	Defence Ethics Program
DEW	Defence Early Warning
DLN	Defence Learning Network
DM	Deputy Minister
DMC	Defence Management Committee
DND	Department of National Defence
DRDC	Defence Research and Development Canada

E

EAP	Employee Assistance Program
EAS	Enterprise Application Support
EBO	Effects-Based Operations
EE	Employment Equity
ERP	Enterprise Resource Planning
EU	European Union
EX	Executive

F

FCSAAP	Federal Contaminated Sites Accelerated Action Plan
FOC	Full Operating Capability
FTE	Full Time Equivalent
FWSAR	Fixed Wing Search and Rescue

G

GCCS	Global Command and Control Systems
------	------------------------------------

H

HMCS	Her Majesty's Canadian Ship
HR	High Readiness
HS	Health Services
HUMINT	Human Intelligence

I

ICSAR	Interdepartmental Committee on Search and Rescue
-------	--



IM	Information Management
IMP	Incremental Modernization Project
IMSR	Information Management Strategic Review
IOC	Initial Operating Capability
IRB	Industrial Regional Benefits
ISAF	International Security Assistance Force
IT	Information Technology
ITI	IT Infrastructure

J

JAG	Judge Advocate General
JIFC	Joint Information and Intelligence Fusion Capability
JIMP	Joint, Interagency, Multinational and Public
JSF	Joint Strike Fighter
JSMARTS	Joint Simulation and Modeling for Analysis, Requirements, Training and Support
JSSP	Joint Support Ship Project

L

LFC	Land Force Command
LFC2IS	Land force Command, Control and Information System
LCD	Leadership Competency Development
LFRR	Land Force Reserve Restructuring
LMA	Labour Market Availability
LMSAR	Lead Minister for Search and Rescue

M

MA&S	Materiel Acquisition and Support
MARCOM	Maritime Command
MARLANT	Maritime Forces Atlantic
MARPAC	Maritime Forces Pacific
MASOP	Materiel Acquisition and Support Optimization Project
MTAP	Military Training Assistance Program
MedCM	Medical Countermeasures
MGS	Mobile Gun System
MHP	Military Helicopter Project
MOS ID	Military Occupational Structure Identifications
MOSART	Military Occupation Structure Analysis, Redesign and Tailoring
MSOC	Marine Security Operations Centres

N

NATO	North Atlantic Treaty Organization
NBCD	Nuclear, Biological and Chemical Defence
NCM	Non Commissioned Member
NCO	Non Commissioned Officer
NDCC	National Defence Command Centre



NEOps	Network-Enabled Operations
NIF	New SAR Initiatives Fund
NORAD	North American Aerospace Defence
NP	National Procurement
NPOC	National Procurement Oversight Committee
NRC	National Capital Region
NRF	NATO Response Force
NSP	National Security Policy
NSS	National Search and Rescue Secretariat

O

OMB	Ombudsman
Op	Operation
OSIP	Occupational Structure Implementation Plan
OWSM	Optimized Weapons Systems Management

P

PAA	Program Activity Architecture
PERSTEMPO	Personnel Tempo
PRL	Primary Reserve List
PSEPC	Public Safety and Emergency Preparedness Canada
PSI	Proliferation Security Initiative
PSMA	Public Service Modernization Act
PSTP	Public Security Technology Program
PWGSC	Public Works and Government Services Canada

R

R&D	Research and Development
R&S	Readiness and Sustainment
RAMF	Realty Asset Management Framework
RAS	Realty Asset Strategy
RCMP	Royal Canadian Mounted Police

S

S&T	Science and Technology
SAR	Search and Rescue
SCIP	Strategic Capabilities Investment Plan
SDS	Sustainable Development Strategy
SHIRBRIG	Multinational Standby High Readiness Brigade
SIGINT	Signals Intelligence
SOC	Strategic Operating Concept
Supp Res	Supplementary Reserve
SWE	Salary Wage Envelope



T

3D+T	Diplomacy, Defence, Development and Trade
TBS	Treasury Board Secretariat
TCCCS	Tactical Command and Control Communications System
TPP	Total Package Procurement

U

U.K.	United Kingdom
UN	United Nations
U.S.	United States
UNSAS	United Nations Standby Arrangement System



Appendix D – Contacts

Information on Plans and Priorities

Vice-Admiral R.D. Buck

Vice Chief of the Defence Staff
National Defence Headquarters
101 Colonel By Drive
Ottawa, Ontario
K1A 0K2

Telephone: (613) 992-6052

Facsimile: (613) 992-3945

Financial Information

Mr. R.G. Monette

Assistant Deputy Minister Finance and Corporate Services
National Defence Headquarters
101 Colonel By Drive
Ottawa, Ontario
K1A 0K2

Telephone: (613) 992-5669

Facsimile: (613) 992-9693

General Inquiries

Public Inquiries Office

Assistant Deputy Minister Public Affairs

National Defence Headquarters
101 Colonel By Drive
Ottawa, Ontario
K1A 0K2

Telephone: (613) 995-2534

Facsimile: (613) 995-2543

Email: information@forces.gc.ca

Internet sites

Department of National Defence

www.forces.gc.ca

Office of the Judge Advocate General

www.dnd.ca/jag/main_e.asp

Office of the Ombudsman for National
Defence and the Canadian Forces

www.ombudsman.forces.gc.ca/

National Search and Rescue Secretariat

www.nss.gc.ca/

Defence Research & Development
Canada

www.drdc.dnd.ca

Communications Security Establishment

www.cse.dnd.ca/

Defence Planning and Management

www.vcds.dnd.ca/dgsp/pubs/dp_m/management_e.asp

Defence Plan On-Line

www.vcds.forces.gc.ca/DPOOnline/main_e.asp



Index

A

Accountability 15, 17, 20, 21, 22, 65, 71, 72, 73, 82
Agreement 56, 87, 110, 111, 114
Air Force ... 6, 23, 24, 31, 32, 35, 38, 85, 121
Armed Forces 40, 121
Army..... 6, 20, 23, 25, 29, 30, 31, 37, 39, 53, 91, 112
Audit..... 69

B

Balanced Scorecard 69
Benefit 13, 107, 109
Bi-national Planning Group .. 19, 22, 24, 121

C

Cadet..... 6, 35, 37, 40, 80, 104, 106, 121
Canadian Rangers..... 6, 23, 37, 40, 80
Capability Programs 22
Challenges 14, 72
Change..... 40, 92, 93
Command and control 40
Communications..... 6, 30, 32, 36, 51, 52, 53, 79, 82, 83, 86, 87, 88, 90, 96, 98, 102, 103, 104, 107, 121, 122, 125, 126
Comptrollership..... 20, 21, 22, 65
Conduct Operations..... 17, 22, 23, 25, 27, 82
Contacts..... 126
Contracting..... 21, 36
Cooperation 56, 58, 121
Corporate Policy and Strategy 17, 54, 83

D

Defence Mission..... 64
Defence Policy Statement .. 9, 10, 11, 13, 14, 19, 55, 57, 58, 80
Defence Portfolio 105
Demographics..... 12
Deployment 24
Deployments..... 109
Development 6, 11, 24, 38, 42, 44, 47, 55, 56, 58, 60, 79, 82, 83, 85, 86, 87, 89, 90,

93, 98, 102, 103, 108, 109, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 126

Diplomacy 125
Disaster relief 79
Diversity 64
Domestic..... 23

E

Emergency Preparedness.. 23, 32, 36, 56, 74, 120, 124
Employment Equity.. 13, 64, 65, 69, 70, 118, 122
Environment ... 32, 47, 71, 74, 79, 82, 84, 86, 87, 89, 90, 95, 98, 100, 102, 103, 108, 120, 121
Equipment 36, 91, 106
Ethics 65, 69, 122
EU..... 10, 11, 26, 114, 120, 122
Evaluation..... 69, 92
Expansion..... 12, 13, 14, 28, 33, 80

G

Generate Forces 17, 28, 82
Grievance 6, 79

H

Health 6, 37, 39, 41, 42, 46, 93, 120, 121, 123
Housing 6, 47, 87, 88, 100

I

Information Management . 21, 36, 37, 59, 65, 66, 79, 82, 84, 86, 87, 89, 90, 93, 98, 102, 103, 121, 123
Information Technology..... 52, 123
Intelligence... 14, 15, 30, 52, 53, 91, 96, 118, 121, 123, 125
International 9, 10, 11, 14, 22, 24, 25, 29, 55, 59, 85, 109, 111, 112, 113, 116, 120, 121, 123
International Policy Statement . 9, 10, 11, 14, 55
Interoperability..... 71, 72



Inventory	36
Investment	28, 30, 61, 63, 100, 119, 125

J

JAG.....	26, 52, 60, 123
----------	-----------------

L

Leadership	38, 42, 43, 44, 123
Legislation.....	13, 118

M

Maintenance	75, 107, 108
Major Crown Projects	29, 96, 97
Modernization 13, 24, 32, 35, 40, 62, 91, 92, 95, 96, 100, 119, 121, 123, 124	
Modernize.....	22

N

National Procurement.....	28, 41, 48, 49, 124
National Security Policy... 19, 24, 27, 30, 52, 55, 71, 72, 85, 124	
NATO. 10, 11, 19, 23, 24, 26, 27, 28, 30, 37, 45, 50, 54, 58, 59, 70, 87, 88, 89, 99, 100, 113, 114, 116, 120, 124	
Navy	6, 23, 24, 29, 30, 37, 57, 58, 63
Non-responsible Revenue.....	85, 90

O

Official Languages	14, 63, 64, 70, 119
Ombudsman	6, 45, 60, 67, 108, 124, 126
Operation ACCIUS	113
Operation ALTAIR	19, 25, 112
Operation ATHENA	19, 25, 112
Operation CALUMET.....	115
Operation CROCODILE	111
Operation DANACA.....	114
Operation FOUNDATION.....	112
Operation IMAGE.....	114
Operation JADE	114
Operation NOBLE EAGLE	24
Operation REPTILE	110
Operation SCULPTURE	111
Operation SNOWGOOSE.....	115
Opportunities.....	62
Overview	76

P

Partners.....	6, 71
Peace.....	45, 54, 79, 110, 111, 118
Peacekeeping.....	54, 79, 118
PRAS.....	17, 18, 82
Primary Reserve	35, 37, 39, 40, 106, 124
Priorities ..i, 4, 17, 22, 25, 28, 41, 50, 55, 72, 77, 126	
Procurement . 13, 28, 41, 48, 49, 58, 80, 124, 125	
Proliferation.....	59, 124

R

Reallocation.....	85
Replacement.....	91, 92, 96
Research and development.....	45
Research and Development..... 6, 56, 58, 60, 102, 103, 108, 109, 122, 124	
Reserve12, 14, 28, 33, 34, 37, 38, 39, 40, 53, 106, 123, 124, 125	
Responsible Revenue	88, 89, 90, 109
Risk Management.....	69, 72, 73

S

Safety.. 23, 32, 36, 56, 68, 74, 118, 119, 120, 124	
Search and Rescue.. 6, 23, 29, 71, 73, 74, 75, 93, 122, 123, 124, 125, 126	
Security. 6, 11, 19, 23, 24, 25, 27, 30, 32, 51, 52, 55, 56, 59, 71, 72, 79, 80, 82, 83, 85, 86, 87, 88, 90, 98, 100, 102, 103, 104, 107, 112, 113, 118, 120, 122, 123, 124, 126	
SHIRBRIG	24, 27, 111, 125
Stability	10
Supplementary Reserve.....	37, 39, 125
Surveillance.....	30, 59, 91, 96, 121
Sustain Forces	17, 22, 41, 49, 82, 95

T

Terrorism.....	46, 108, 112, 113, 122
Trade.....	125
Training.... 25, 26, 31, 34, 37, 39, 53, 54, 59, 85, 91, 92, 100, 106, 111, 122, 123	
Transfer Payments.....	98, 100



Transform 19, 22, 59
Transformation 19, 35, 62

U

United Kingdom 46, 125
United Nations 10, 11, 24, 26, 110, 111, 113,
114, 115, 120, 125

United States 6, 12, 23, 24, 27, 51, 53, 54,
56, 112, 120, 125

V

Value 49
Vehicles 49, 92
Vision 55

Opérations 21, 22, 55, 83, 87, 88, 91, 92, 93,
95, 98, 101, 104, 105, 119, 126
Organisation...i, ii, 9, 10, 14, 24, 62, 75, 117,
123, 126
OTAN...9, 10, 18, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 36,
45, 52, 57, 62, 74, 92, 93, 94, 101, 102,
116, 117, 119, 123, 126

P

Paix.....57
Partenaires.....i, 6
Perfectionnement.....127
Politique de sécurité nationale..4, 28, 54, 59,
75, 77, 127
Politique et stratégie du Ministère..ii, 16, 20,
57, 87
Priorités.....i, 17, 20, 23, 26, 41, 52, 58
Programme d'éthique.....69, 73, 127
Protection civile..21, 31, 35, 59, 78, 79, 123,
128

R

Rangers canadiens.....21, 36, 39
Reddition de compte.....19, 20

S

Renseignement.....96, 100, 126, 127
Réserve..5, 11, 12, 26, 32, 33, 36, 37, 38, 39,
40, 109, 127
Restructuration.....127
Royaume-Uni.....62, 114, 127
Santé.....47, 123
Sécurité.....21, 31, 35, 59, 72, 78, 79, 87, 123,
128
Simulation.....126
Sites contaminés.....48
Soutien des forces.....ii, 16, 20, 41, 50, 99,
48, 127
Stratégie de développement.....48, 127
Survol.....i, ii, 8, 78, 80
Système d'information.....55, 98, 127
U
UE.....9, 10, 24, 123, 128

V

Véhicules.....96, 100
Vision.....59





Index

3

3D+C.....58, 124

A

AAP.....ii, 73, 81, 87, 124

Académie canadienne.....6, 43

Acquisition.....83, 87, 89, 91, 92, 94, 95, 98,

101, 104, 105, 124

Aéronet.....124

Agence de logement.....6, 48, 103, 124

Apprentissage.....42, 44

Approvisionnement national.....49, 124

Armée de terre.....5, 6, 18, 19, 21, 27, 29, 36,

37, 38, 55, 96, 124

B

Biens immobiliers.....47

BIRFA.....22, 25, 114, 124

C

C4I.....14, 26, 29, 52, 53, 124

C4ISR.....14, 26, 29, 53, 124

Cadets.....109

Communications.....71, 87, 98, 100

Contre-terrorisme.....125

CST.....6, 53, 54, 107, 125

D

Défis.....76

Développement.....87, 90

E

Énoncé.....i, 8, 9, 10, 12, 13, 26, 58, 61, 84

Environnement.....31, 47, 75, 78, 79, 111, 123

Équité.....68, 125

Équité en matière d'emploi.....68, 125

États-Unis.....i, 6, 9, 11, 17, 21, 22, 25, 52, 53,

56, 57, 58, 59, 61, 62, 115, 123, 125

Examens.....34, 54, 70, 125

Exécution des opérations.....ii, 16, 20, 21, 23,

25

F

FIAS.....10, 23, 115, 116, 119, 125

Fonction de contrôleur.....19, 20

Force aérienne.....6, 18, 21, 22, 30, 31, 34, 37,

124, 125

G

Gestion de l'information.....35, 36, 83, 87, 88,

91, 92, 94, 95, 98, 101, 104, 105, 125, 128

Gestion des ressources.....65, 66, 67

H

Hélicoptère.....98

I

Instruction.....33, 109

International.....27, 123

J

JAG.....24, 55, 63, 64, 126

L

Langues officielles.....67

Leadership.....43

M

Marine.....21, 22, 28, 49, 60, 61

Mise sur pied des forces.....ii, 20, 26

Mission.....113, 114, 116, 118

Modernisation.....97, 99, 100

Moderniser.....20

N

Navire canadien.....126

NORAD.....11, 17, 21, 22, 25, 57, 59, 74, 123,

126

O

Ombudsman.....ii, 6, 46, 64, 71, 111

ONU9, 10, 21, 22, 25, 38, 52, 57, 62, 74, 93,

94, 113, 114, 116, 118, 119, 123, 126



Appendice D – Sources de renseignements

Renseignements sur les plans et les priorités

Vice-amiral R.D. Buck

Vice-chef d'état-major de la Défense

Quartier général de la Défense nationale

101, promenade du Colonel-By

Ottawa (Ontario)

K1A 0K2

Renseignements d'ordre financier

M. R.G. Monette

Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère)

Quartier général de la Défense nationale

101, promenade du Colonel-By

Ottawa (Ontario)

K1A 0K2

Renseignements généraux

Bureau des renseignements

Sous-ministre adjoint (Affaires publiques)

Quartier général de la Défense nationale

101, promenade du Colonel-By

Ottawa (Ontario)

K1A 0K2

Sites Internet

Ministère de la Défense nationale

Cabinet du Juge-avocat général

Bureau de l'ombudsman de la Défense

nationale et des Forces canadiennes

Secrétariat national de recherche et de

sauvetage

Recherche et développement pour la défense

Canada

Centre de la sécurité des télécommunications

Planification et gestion de la Défense

Plan de la Défense en direct

Téléphone : (613) 992-6052

Télécopieur : (613) 992-3945

Téléphone : (613) 992-5669

Télécopieur : (613) 992-9693

Téléphone : (613) 995-2534

Télécopieur : (613) 995-2543

Courriel : information

@forces.gc.ca

www.forces.gc.ca

http://www.dnd.ca/jag/main_f.asp

www.ombudsman.forces.gc.ca/

www.nss.gc.ca/

www.drdc.dnd.ca

www.csc.dnd.ca/

http://www.vcds.dnd.ca/dgsp/pubs/dp_m/management_f.asp

http://www.vcds.forces.gc.ca/DPOnline/main_f.asp



SMA(Mat)	Sous-ministre adjoint (Matériels)
SMA(Pol)	Sous-ministre adjoint (Politiques)
SMA(RH-Civ)	Sous-ministre adjoint (Ressources humaines – Civils)
SMA(RH-Mil)	Sous-ministre adjoint (Ressources humaines – Militaires)
SMA(S & T)	Sous-ministre adjoint (Science et technologie)
SNRS	Secrétariat national de recherche et de sauvetage
SPPCC	Sécurité publique et Protection civile Canada
SS	Services de santé
STCCC	Système tactique de commandement, de contrôle et de communication
T	
TI	Technologie de l'information
TPSGC	Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
U	
UE	Union européenne
UNAS	Système de forces en attente des Nations Unies



PARA	Projet d'analyse, de restructuration et d'adaptation de la structure des groupes professionnels militaires
PCL	Perfectionnement des compétences en leadership
PED	Programme d'éthique de la Défense
PERSTEMPO	Indice d'absences
PHM	Projet d'hélicoptère maritime
PMG	Projet de modernisation gratuite
PMOSGPM	Plan de mise en oeuvre de la structure des groupes professionnels militaires
PMPA	Programme de modernisation progressive de l'Aurora
PNRS	Programme national de recherche et de sauvetage
PNSI	Projet du navire de soutien interarmées
POASM	Projet d'optimisation de l'acquisition et du soutien du matériel
PSIC	Plan stratégique d'investissement dans les capacités
PSN	Politique de sécurité nationale
PTSP	Programme des technologies de sécurité publique
R	
R & D	Recherche et développement
R.-U.	Royaume-Uni
RAD	Réseau d'apprentissage de la Défense
RCN	Région de la capitale nationale
RCP	Réanimation cardiopulmonaire
RDDC	Recherche et développement pour la défense Canada
Rés supp	Réserve supplémentaire
RIR	Retombées industrielles et régionales
RRFT	Restructuration de la Réserve de la Force terrestre
S	
S/off	Sous-officier
S & T	Sciences et technologie
SA	Services administratifs
SAE	Soutien des applications de l'entreprise
SAR	Recherche et sauvetage
SBI	Stratégie relative aux biens immobiliers
SCM	Système de canon mobile
SCT	Secrétariat du Conseil du Trésor
SDD	Stratégie de développement durable
SIC2FT	Système d'information de commandement et de contrôle de la Force terrestre
SIGINT	Renseignement d'origine électromagnétique
SM	Sous-ministre
SMA(AP)	Sous-ministre adjoint (Affaires publiques)
SMA(Fin SM)	Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère)
SMA(GI)	Sous-ministre adjoint (Gestion de l'information)
SMA(IE)	Sous-ministre adjoint (Infrastructure et environnement)



Groupe des services de santé des FC

HUMINT

Renseignement humain

I

IRTC

Initiative de recherche et de technologie chimique, biologique, radiologique et nucléaire

ISGPM

Identification de la structure des groupes professionnels militaires

ISP

Initiative de sécurité contre la prolifération

J

JAG

Juge-avocat général

JIMP

(Cadre) interarmées, inter-institutions, multinational et public

JSF

JSMARTS

Avion d'attaque interarmées
Simulation et modélisation pour l'acquisition, les besoins, l'instruction et le soutien interarmées

L

LMFP

Loi sur la modernisation de la fonction publique

M

MDN

Ministère de la Défense nationale

MR

Militaire du rang

MRRS

Ministre responsable de la recherche et du sauvetage

N

NCSCM

Navire canadien de Sa Majesté

NEOPS

Opérations réseaucentriques

NORAD

Commandement de la défense aérospatiale de l'Amérique du Nord
Force de réaction de l'OTAN

O

OBE

Opérations basées sur les effets

ONU

Organisation des Nations Unies

Op

Opération

OTAN

Organisation du Traité de l'Atlantique Nord

P

PAASCF

Plan d'action accéléré sur les sites contaminés fédéraux

PAE

Programme d'aide aux employés

PAIM

Programme d'aide à l'instruction militaire



COS	Concept d'opération stratégique
COT	Capacité opérationnelle totale
CPR	Cadre de la Première réserve
CS Ex	Chef – Service d'examen
CSAN	Comité de surveillance de l'approvisionnement national
CST	Centre de la sécurité des télécommunications
CT	Contre-terrorisme
CTA	Centre de technologie antiterroriste

D

DART	Équipe d'intervention en cas de catastrophe
DEW	Réseau d'alerte avancée
DMPS	Diversification des modes de prestation des services
DMT	Disponibilité sur le marché du travail
DNBC	Défense nucléaire, biologique et chimique
DO et S	Disponibilité opérationnelle et soutien
DOAD	Directives et ordonnances administratives de la Défense
DOE	Disponibilité opérationnelle élevée

E

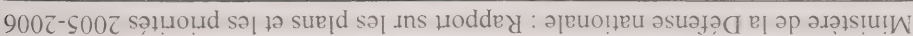
E.-U.	États-Unis
EE	Équité en matière d'emploi
EEC	Élaboration et expérimentation de concepts
ERP	Planification des ressources de l'entreprise
ESGI	Examen stratégique de la gestion de l'information
ETP	Équivalent temps plein
ETS	Enveloppe des traitements et salaires
EX	Groupe Direction

F

FA	Force aérienne
FC	Forces canadiennes
FIAS	Force internationale d'assistance à la sécurité
FMAR(A)	Forces maritimes de l'Atlantique
FMAR(P)	Forces maritimes du Pacifique
FNI	Fonds des nouvelles initiatives SAR
FOSCAN	Forces d'opérations spéciales du Canada

G

GCCS	Système mondial de commandement et de contrôle
GI	Gestion de l'information
GOLFC	Groupe des opérations d'information des Forces canadiennes
GOSA	Gestion optimisée des systèmes d'armes
GRC	Gendarmerie royale du Canada



V

B

C

C

C

G

CO



Appendice B – Liste des partenaires clés

Le MDN et les FC travaillent avec de nombreux partenaires canadiens et étrangers qui appuient la mission, les programmes et les activités de la Défense. La diversité de nos partenaires et intervenants témoigne bien de l'étendue du mandat du Ministère. Au nombre de ces partenaires et intervenants figurent :

- les parlementaires, et notamment le Comité permanent de la défense nationale et des anciens combattants et le Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense;
- d'autres ministères et organismes fédéraux, et particulièrement Affaires étrangères Canada, l'Agence canadienne de développement international, Sécurité publique et Protection civile Canada, Pêches et Océans Canada, Environnement Canada, Anciens combattants Canada, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, Industrie Canada, le ministère de la Justice, Patrimoine canadien, Citoyenneté et Immigration Canada, Transports Canada, le Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada, le Bureau du Conseil privé, le ministère des Finances, l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada, Santé Canada et le Conseil national de recherches du Canada;
- les administrations provinciales, territoriales et municipales;
- des intervenants du secteur privé ainsi que des organisations non gouvernementales et des groupes de citoyens canadiens comme le Comité consultatif de l'industrie de défense, la Conférence des associations de la défense, la communauté des sciences et de la technologie, l'Institut de recherche en politiques publiques, l'Institut canadien des affaires internationales, l'International Forum for Civilians in Defence (forum international des civils de la défense) et l'Association canadienne pour les Nations Unies;
- des syndicats;
- des établissements d'enseignement et le milieu universitaire canadien;
- des médias canadiens et internationaux;
- des représentants de forces armées et de gouvernements étrangers;
- les États-Unis, particulièrement par le biais du Commandement de la défense aérospatiale de l'Amérique du Nord (NORAD); d'autres alliés et pays aux vues analogues, par le biais d'organisations multilatérales comme l'Organisation du Traité de l'Atlantique Nord (OTAN), les Nations Unies (ONU), et l'Union européenne (UE); et des partenaires du milieu du renseignement.



- Loi sur la protection des renseignements personnels
- Loi sur le ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux
- Loi sur l'équité en matière d'emploi
- Loi sur les brevets
- Loi sur les conventions de Genève
- Loi sur le Service canadien du renseignement de sécurité
- Loi sur les immeubles fédéraux et les biens réels fédéraux
- Loi sur les inventions des fonctionnaires
- Loi sur les langues officielles
- Loi sur les pêches
- Loi sur les pensions
- Loi sur le vérificateur général
- Loi sur l'Office d'investissement des régimes de pensions du secteur public
- Décret du gouverneur en conseil soustrayant le MDN et les FC à la Loi sur la sûreté et la réglementation nucléaires et ses règlements.



Appendice A – Lois et règlements administrés par le MDN

Le ministre de la Défense nationale est responsable devant le Parlement des lois et règlements suivants :

- Loi de mise en œuvre de la Convention sur les mines antipersonnel (dispositions visant la destruction des mines)
- Loi d'indemnisation des militaires ayant subi des blessures
- Loi sur la continuation de la pension des services de défense (LCPSD)
- Loi sur la défense nationale
- Loi sur l'aéronautique (aspects relatifs à la défense)
- Loi sur la médaille canadienne du maintien de la paix
- Loi sur la pension de retraite des Forces canadiennes (LPFC)
- Loi sur la saisie-arrest et la distraction de pensions (dispositions visant la LPFC et la LCPSD)
- Loi sur le partage des prestations de retraite (dispositions visant la LPFC et la LCPSD)
- Loi sur les forces étrangères présentes au Canada
- Loi sur les mesures d'urgence

Des responsabilités ont également été attribuées au Ministre dans l'administration des lois et règlements suivants :

- Bureau canadien d'enquête sur les accidents de transport et de la sécurité des transports
- Code canadien du travail, partie II
- Décret du gouverneur en conseil soustrayant le MDN et les FC à la Loi sur la sûreté et la réglementation nucléaires et aux règlements pris en application de cette loi
- Loi canadienne sur la protection de l'environnement (1999)
- Loi canadienne sur l'évaluation environnementale
- Loi électorale du Canada – Sous la direction générale du Directeur général des élections, le ministre de la Défense nationale (par l'intermédiaire du Cabinet du Juge-avocat général) administre les Règles électorales spéciales (partie II de la Loi), qui permettent aux membres des FC de voter dans des bureaux de vote militaires aux élections fédérales.

- Loi sur l'accès à l'information
- Loi sur l'administration des finances publiques
- Loi sur la marine marchande du Canada
- Loi sur la modernisation de la fonction publique
- Loi sur la preuve au Canada



Section VI : Autres renseignements

Coûts estimatifs des opérations internationales des FC

Opérations		Coût total pour le MDN	Coût différentiel pour le MDN	Coût total pour le MDN	Coût différentiel pour le MDN
Afrique					
		0,6	0,2	0,4	0,2
	MINUSIL – Op <i>Reptile</i> (Sierra Leone)				
	IMATT – Op <i>Sculpture</i> (Sierra Leone)	4,0	0,4	4,2	0,4
	MONUC – Op <i>Crocodile</i> (RDC)	1,3	0,3	1,3	0,3
	UNAMIS – Op <i>Safari</i> (Khartoum, Soudan)	0,2	0,1	0,7	0,6
Sous-total		6,1	1,0	6,8	1,5
Golfe Arabo-Persique et Asie du Sud-Ouest					
	Op <i>Altair</i> (Asie du Sud-Ouest)	45,8	20,6	57,4	16,2
	Op <i>Aithena</i> – FIAS (Kaboul, Afghanistan) ¹	671,0	390,0	704,6	409,5
	MANUI – Op <i>Iolans</i> (Irak)	0,2	0,1	0,2	0,1
	MANUA – Op <i>Accius</i> (Kaboul, Afghanistan)	0,2	0,1	0,2	0,1
Sub-Total		717,2	410,8	762,4	425,9
Amérique centrale et Caraïbes					
	Op <i>Foundation</i> (CENTCOM américain, Tampa)	0,8	0,4	0,8	0,4
	FO HAITI – Op <i>Halo</i>	109,0	50,0	Closed	Closed
	MINUSTAH – Op <i>Hamlet</i> (Haïti)	0,1	0,0	0,1	0,0
Sous-total		109,9	50,4	0,9	0,4
Europe					
	SFOR – Op <i>Palladium</i> (Bosnie) (OTAN)	121,6	44,2	Closed	Closed
	EUFOR/SFOR – Op <i>Boreas/Bronze</i> (Bosnie)	11,6	4,2	12,2	4,7
Sous-total		133,2	48,4	12,2	4,7
Moyen-Orient					
	FNUD – Op <i>Danaca</i> (plateau du Golan)	29,8	8,2	31,3	8,6
	FMO (Force multinationale et Observateurs) – Op <i>Calumet</i> (Sinaï)	3,0	0,5	3,2	0,8
	opération non onusienne				
	ONUST – Op <i>Jade</i> (Moyen-Orient)	1,5	0,7	1,6	0,7
	UNFICYP – Op <i>Snowgoose</i> (Chypre)	0,3	0,1	0,3	0,1
Sous-total		34,6	9,5	36,4	10,2
Total : opérations					
		1 001,1	520,1	818,7	442,7
Recettes / recouvrements					
		Recettes du Trésor – ONU	Recettes du MDN – ONU/FMO	Recettes estimées du Trésor – ONU	Recettes estimées du MDN – ONU/FMO
		4,5	3,7	2,3	3,6

Source : Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère)

Nota :

1. Les coûts estimatifs de l'opération Athena doivent faire l'objet d'un examen détaillé en raison des modifications susceptibles d'être apportées au concept d'opération de cette mission.





Force des Nations Unies chargée d'observer le désengagement (FNUOD) : opération *Danacca*

La FNUOD a comme mandat de superviser le respect de l'accord de désengagement et de cesser-le-feu entre Israël et la Syrie sur le plateau du Golan. La participation actuelle des FC à cette mission consiste en une unité de logistique de 193 soldats et en quelques officiers d'état-major au QG de la mission qui offrent à la FNUOD des services de maintenance, de transport et de communication. Des discussions ont présentement cours avec un autre pays qui pourrait accepter d'envoyer des soldats de remplacement. Les FC prévoient réduire leur participation à la FNUOD à environ 40 militaires d'ici la fin de 2005.

Force multinationale et Observateurs (FMO) : opération *Calumet*

Mission dans le Sinaï ne relevant pas de l'ONU, la FMO supervise l'application du traité de paix conclu entre Israël et l'Égypte en vertu des accords de Camp David de 1979. La FMO est responsable du bon fonctionnement d'une série de postes d'observation, de postes de commandement et de points de contrôle de la circulation. La participation des FC, qui consiste à fournir 28 militaires à l'état-major du quartier général de la mission, doit demeurer stable.

Force des Nations Unies chargée du maintien de la paix à Chypre (UNFICYP) : opération *Snowgoose*

Le mandat de l'UNFICYP consiste à faire respecter l'accord de cessez-le-feu conclu en 1974 entre les Chypriotes grecs et turcs et à maintenir la stabilité dans l'île. La participation actuelle du Canada, consistant en l'affectation d'un officier d'état-major au quartier général de l'UNFICYP, à Nicosie, ne devrait pas changer.

Pour de plus amples renseignements sur les opérations actuelles, prière de visiter le site suivant : http://www.forces.gc.ca/site/operations/curent_ops_f.asp



Europe et région des Balkans

QG de l'Organisation du Traité de l'Atlantique Nord (OTAN) (Sarajevo) :
opération *Bronze*Force européenne (EUFOR) : opération *Boreas*

L'EUFOR, mandatée par les Nations Unies au titre du chapitre VII de la Charte, est constituée d'environ 7 000 militaires venant de pays de l'Union européenne et d'ailleurs, déployés en Bosnie-Herzégovine pour faire respecter l'Accord de Dayton et maintenir un environnement sûr en vue de faciliter la reconstruction du pays après une décennie de conflit. Les FC continueront de participer à cette mission par l'entremise de la Force opérationnelle dans les Balkans (FO Balkans) comprenant 83 militaires affectés dans diverses équipes de QG, de soutien, de liaison et d'observation. En vertu des arrangements connus sous le nom de « Berlin Plus », l'OTAN conserve un QG à Sarajevo, dont une partie de l'état-major est constituée de Canadiens (le nombre précis varie selon l'annonce semestriel interarmées multinational des besoins). Le Canada concentre surtout ses efforts au sein de la Force opérationnelle multinationale (Nord-Ouest) (FOMNO) à Banja Luka. Par ailleurs, le gouvernement canadien n'a pas prévu que la participation du Canada aille au-delà de septembre 2005 et, présentement, l'annonce semestriel interarmées multinational des besoins ne prévoit pas la participation de la FOMNO ou de l'EUFOR au-delà de cette date. Un lieutenant-colonel canadien, responsable des opérations *Bronze* et *Boreas*, commande la FO Balkans.

Campagne aérienne de l'OTAN : opération *Image*

L'opération *Image* assure le commandement et le contrôle d'éléments aériens dans la région des Balkans depuis le début de la campagne aérienne au Kosovo, en 1999. À l'appui du Centre des opérations aériennes interalliées de Poggio Renatico, en Italie, quatre officiers d'état-major demeurent prêts à partir à 20 jours d'avis.

Moyent-Orient

Organisme des Nations Unies chargé de la surveillance de la trêve (ONUST) :
opération *Jade*

L'ONUST a été formé en 1948 avec le mandat d'observer et de maintenir le cessez-le-feu entre Israël, l'Égypte, le Liban, la Jordanie et la Syrie. Le Canada a commencé à fournir des observateurs militaires à l'ONUST en 1954. Le nombre de sept militaires actuellement déployés à ce titre devrait demeurer le même. De plus, un lieutenant-colonel canadien a été détaché, en novembre 2002, comme conseiller militaire auprès du Coordonnateur spécial des Nations Unies dans les territoires occupés (UNSCO). Les FC occupent ce poste à la discrétion de l'UNSCO lui-même; le fait que le titulaire doive quitter le théâtre au début de 2005 risque d'entraîner un changement parallèle au BLM UNSCO.



Mission d'assistance des Nations Unies en Afghanistan (MANUA) : opération Accius

Créée en mars 2002, la MANUA est une mission civile responsable de toutes les activités de l'ONU en Afghanistan, en particulier des affaires politiques et des activités de reconstruction en collaboration avec l'Autorité de transition en Afghanistan. La contribution des FC à la MANUA consiste en l'affectation d'un lieutenant-colonel à titre d'un des trois conseillers militaires du représentant spécial du Secrétaire général à Kaboul. La mission consiste à entretenir des liaisons avec la FIAS et d'autres forces coalisées en Afghanistan.

Mission d'assistance des Nations Unies pour l'Iraq (MANUI) : opération Iolans

La MANUI a été créée en août 2004 pour aider le gouvernement iraquien à mettre sur pied des institutions qui lui permettront de constituer un gouvernement représentatif. Répondant à une demande de l'ONU, le gouvernement du Canada a convenu d'affecter un conseiller militaire au Représentant spécial du Secrétaire général (RSSG) de l'ONU pendant un an. La participation des FC à la MANUI consiste en l'affectation d'un lieutenant-colonel à titre de conseiller du RSSG sur toutes les questions militaires touchant l'ONU, incluant la réforme du secteur de la sécurité. Le processus de désarmement et de réinsertion ainsi que les élections. Ce conseiller agira également à titre de liaison entre l'ONU, les forces de la coalition, le gouvernement de l'Iraq et les forces armées du pays.

Participation à la campagne contre le terrorisme : opération Sirius – Participation à l'opération Active Endeavour (OAE) de l'OTAN

L'opération *Sirius* est constituée de la Force opérationnelle Sigonella (FOSIG – avions de patrouille maritime) et de la Force opérationnelle de la Méditerranée (FOMED – un navire de guerre canadien). Cette opération a été lancée à la fin de 2004. La FOSIG a été récemment rapatriée au Canada, sans déploiement prévu pour 2005-2006. La FOMED sera composée du NCSM Montréal (de janvier à juin 2005) et du NCSM Halifax (de juillet 2005 à janvier 2006). Elle sera déployée sporadiquement comme soutien direct à l'OAE, dans le cadre de sa participation au 1er Groupe de la Force navale permanente de réaction de l'OTAN 1.

Amérique centrale et Caraïbes

Mission des Nations Unies pour la stabilisation en Haïti (MINUSTAH) : opération Hamlet

Après la chute du gouvernement Aristide, une Force multinationale interimaire (FMI) composée principalement de militaires américains, français et canadiens fut déployée, en mars 2004, en Haïti. Le Canada participa à la mission en y affectant un groupe-compagnie dans le cadre de l'opération *Halo*. Le 1^{er} juin 2004, la FMI fut remplacée par la MINUSTAH, qui compte plus de 7 000 militaires de l'ONU. Les FC participent à la mission en affectant deux officiers d'état-major au QG de la MINUSTAH, dont un colonel agissant à titre de chef d'état-major (CEM) de la MINUSTAH. Il est prévu que cette participation demeure stable tout au long de 2005.



Golfe Arabo-Persique et Asie du Sud-Ouest

Force internationale d'assistance à la sécurité (FIAS) en Afghanistan : opération *Athena*

L'intention stratégique déterminante du gouvernement du Canada est d'empêcher l'Afghanistan de devenir un état non viable qui serve de refuge à des terroristes et à leurs organisations. En guise d'appui à cette intention stratégique, le Canada a fourni à la FIAS un groupe-bataillon constitué d'éléments d'appui dans le cadre des rotations IV et V, déployant plus de 4 000 militaires en Afghanistan dans deux rotations d'environ 2 000 militaires chacune. Des discussions ont présentement cours sur la diminution de la participation des FC. Au printemps 2005, environ 900 militaires canadiens seront déployés dans la région, soit 700 en Afghanistan et 200 au Moyen-Orient (Camp Mirage), répartis comme suit :

- un élément de commandement national, incluant une installation médicale de rôle 2 (capacité chirurgicale);
- un groupe-escadron de reconnaissance blindé;
- un escadron du génie;
- un élément de soutien du théâtre (incluant l'Unité de transport tactique) au camp Mirage, le camp avancé de soutien situé dans le golfe Arabo-Persique à l'appui de toutes les activités et de tous les membres des FC dans la région.

Commandement des forces multinationales – Afghanistan – Opération *Archer*

L'opération *Archer* a été créée dans le but de bien délimiter le commandement et le contrôle ainsi que le concept de fonctionnement des membres des FC qui sont affectés au commandement des forces multinationales – Afghanistan (CFM-A) et qui participent à l'instruction de l'Armée nationale afghane (ANA). Cette participation des FC, qui devrait demeurer stable, comprend trois officiers d'état-major affectés au quartier général du commandement des forces multinationales – Afghanistan (CFM-A), à Kaboul, deux officiers d'état-major affectés au QG du GFIM 76 (QG relevant du CFM-A) et quatorze militaires affectés à l'instruction des membres de l'ANA. On discute présentement de la possibilité de fournir une équipe provinciale de reconstruction (EPR), dans la foulée de l'approche 3D des Affaires étrangères du gouvernement actuel.

Participation à la campagne contre le terrorisme : opération *Altair* et opération *Foundation*

Le Canada affecte, dans le cadre de l'opération *Altair*, un navire de guerre à la coalition navale dirigée par les États-Unis dans le golfe Arabo-Persique (opération *Enduring Freedom*). Lancée au début de 2004, cette opération est le prolongement de la force navale déployée dans ce secteur tout au long de la guerre en Iraq.

L'opération *Foundation* consiste en l'affectation d'une équipe de liaison de cinq membres au quartier général du commandement central des États-Unis (CENTCOM), à Tampa, en Floride. L'opération *Foundation* a pour mission d'entretenir des liens avec le CENTCOM dans la lutte contre le terrorisme.



Équipe militaire internationale consultative en matière d'instruction en Sierra Leone (IMATT) : opération *Sculpture*

Dirigée par le Royaume-Uni, l'IMATT a comme mandat de fournir des services de conseil et d'instruction militaires à la République de Sierra Leone, pour l'aider à reconstituer des forces armées efficaces et démocratiquement responsables, en conformité avec l'accord de paix de Lomé. La participation actuelle des FC, prévue pour demeurer stable, est de 11 militaires.

Mission d'observation des Nations Unies en République démocratique du Congo (MONUC) : opération *Crocodile*

Le mandat de la MONUC consiste à surveiller la mise en œuvre de l'accord de cessez-le-feu de Lusaka de juillet 1999 et à faire enquête sur les violations de l'accord. Les FC continueront de participer à la mission en affectant huit officiers d'état-major au quartier général de la MONUC, à Kinshasa, de même qu'au quartier général de secteur de Kisangani. Le Canada s'est engagé à l'égard de cette mission pour une période indéfinie.

Brigade d'intervention rapide des forces en attente des Nations Unies (BIRFA) : opération *Safari*

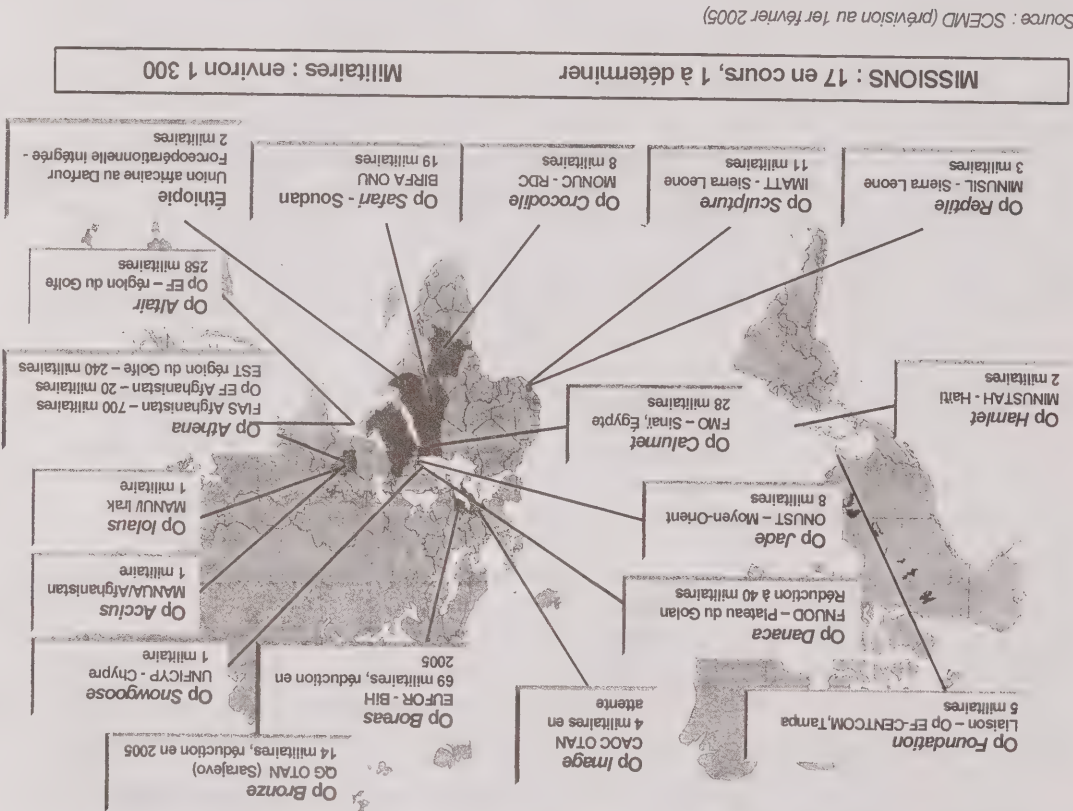
Le Canada joue un rôle clé et exerce une influence considérable au sein de la BIRFA. Ainsi, un brigadier-général canadien assume le commandement de la BIRFA depuis le 18 décembre 2003 pour un mandat de deux ans. La participation actuelle des FC, prévue pour demeurer stable, consiste en l'affectation de deux militaires à une mission politique préparatoire à Khartoum. La BIRFA prépare un déploiement au Soudan afin de venir en aide à une mission de paix de l'ONU entre le gouvernement du Soudan et les rebelles du sud du pays. Cette opération et ce conflit, dans la région de Darfour au Soudan, ne font partie d'aucune solution internationale. Ces éléments ne sont reliés d'aucune façon et ne font l'objet d'aucun mandat de l'ONU. Au total, 19 membres des FC devraient être déployés dans le cadre de l'opération *Safari*. Outre le Brigadier-général Mitchell qui a été nommé commandant de brigade, un capitaine de corvette canadien a été nommé commandant de la compagnie du QG de la BIRFA.

Force opérationnelle intégrée de l'Union africaine au Darfour

L'Union africaine (UA) est l'organisation multinationale responsable d'un déploiement de maintien de la paix visant à régler la crise qui sévit dans la région de Darfour, au Soudan. À la demande de l'ambassade du Canada à Addis-Abeba, en Éthiopie, les FC ont chargé deux de leurs militaires d'aider la Force opérationnelle intégrée de l'Union africaine au Darfour à planifier un déploiement de maintien de la paix dans cette région. Bien que cette participation soit au gré de l'UA, il est à prévoir que l'on demande aux FC de continuer de fournir un soutien mineur tout au long des étapes de planification et de déploiement de l'opération menée par la Force opérationnelle.



Déploiements internationaux des FC prévus pour 2005-2006



Afrique

Mission des Nations Unies en Sierra Leone (MINUSIL) : opération Reptile

La MINUSIL a pour mandat d'aider le gouvernement de la Sierra Leone et les autres signataires de l'accord de paix de Lomé de juillet 1999 à en mettre en œuvre les dispositions ainsi qu'à faciliter le désarmement, la démobilisation et la réintégration (DDR) des forces combattantes. Les FC fournissent présentement à cette opération trois officiers qui agissent comme observateurs militaires de l'ONU. Cette participation, prévue pour demeurer stable, doit prendre fin en juin 2005.



SECTION V – Déploiements internationaux

**Tableau 4 : Bureau de l'Ombudsman du ministère de la Défense nationale et des Forces canadiennes**

RESSOURCES FINANCIÈRES (MILLIERS DE DOLLARS) PAR ANNÉE FINANCIÈRE				
BUDGET DE FONCTIONNEMENT	PRÉVISIONS DES DÉPENSES	2004-2005	2005-2006	DÉPENSES PRÉVUES 2006-2007
Crédit 1 ^{er} – Salaires et personnel	3 584	3 584	3 584	3 584
Crédit 1 ^{er} – Fonctionnement et entretien	2 591	2 527	2 475	2 444
Total partiel – Crédit 1^{er}	6 175 \$	6 111 \$	6 059 \$	6 028 \$
Crédit 5 – Immobilisations	676	184	187	190
Total général	6 851 \$	6 296 \$	6 246 \$	6 218 \$

Source : Bureau de l'Ombudsman du ministère de la Défense nationale et des Forces canadiennes et Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère)

Source : Sous-ministre adjoint (Ressources humaines – Civils)

Nota : Les dépenses prévues comprennent les rajustements pour le Budget 2005 et les décisions du Comité d'examen des dépenses.

Tableau 5 : Recherche et développement pour la défense Canada

RESSOURCES FINANCIÈRES (MILLIERS DE DOLLARS) PAR ANNÉE FINANCIÈRE				
BUDGET DE FONCTIONNEMENT	PRÉVISIONS DES DÉPENSES	2004-2005	2005-2006	DÉPENSES PRÉVUES 2006-2007
Crédit 1 ^{er} – Salaires et personnel	88 811	88 553	87 762	86 991
Total partiel – Crédit 1^{er} – Salaires et personnel	88 811	88 553	87 762	86 991
Crédit 1 ^{er} – Fonctionnement et entretien	39 268	43 061	39 027	33 540
Crédit 1 ^{er} – Contrats de recherche et développement	100 992	85 773	81 489	81 000
Crédit 1 ^{er} – Environnement	2 200	2 200	2 200	2 200
Crédit 1 ^{er} – Centre canadien des technologies de démontage (CCTD)	2 500	2 500	2 500	–
Crédit 1 ^{er} – Initiative de recherche et de technologie chimique, biologique, et nucléaire	31 129	29 500	29 500	28 180
Crédit 1 ^{er} – Recettes	(4 000)	(4 000)	(4 000)	(4 000)
Total partiel – Crédit 1^{er} – Fonctionnement et entretien	172 089	159 034	150 716	140 920
Total – Crédit 1^{er}	260 900 \$	247 587 \$	238 478 \$	227 911 \$
Crédit 5 – Immobilisations	7 462	7 471	7 481	7 490
Crédit 5 – Centre de technologie antiterroriste (CTA)	3 000	–	–	–
Crédit 5 – Initiative de recherche et de technologie chimique, biologique, et nucléaire	4 000	3 000	3 000	6 000
Total – Crédit 5	14 462	10 471	10 481	13 490
Total général	275 362 \$	258 058 \$	248 959 \$	241 401 \$

Source : Recherche et développement pour la défense Canada et Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère)

Nota : 1. Les montants figurant dans ce tableau représentent des fonds sous le contrôle direct de Recherche et développement pour la défense Canada. Ces montants peuvent différer de ceux figurant dans le Tableau 2 - Programme par activité, dans le Tableau 5 – Sommaire des dépenses d'immobilisations par activité de programme, et dans le Tableau 7 Sources de recettes disponibles et non disponibles par activité de programme, sous la rubrique Recherche et développement, car ces derniers comprennent une quote-part des dépenses pour les Services ministériels et exécutifs et/ou des contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés.

2. Les dépenses prévues comprennent les rajustements pour le Budget 2005 et les décisions du Comité d'examen des dépenses.

Source : Sous-ministre adjoint (Ressources humaines – Civils)



Tableau 2 : Centre de la sécurité des télécommunications

RESSOURCES FINANCIÈRES (MILLIERS DE DOLLARS) PAR ANNÉE FINANCIÈRE				
PRÉVISIONS DES DÉPENSES	2004-2005	2005-2006	2006-2007	DÉPENSES PRÉVUES 2007-2008
Budget de fonctionnement	91 889	99 212	101 595	101 410
Credit 1 ^{er} - Salaires et personnel	48 275	49 704	46 286	
Credit 1 ^{er} - Fonctionnement et entretien	147 847 \$	147 487 \$	151 299 \$	147 696 \$
Total partiel - Credit 1 ^{er}	62 872	72 011	64 177	62 816
Credit 5 - Immobilisations	210 719 \$	219 498 \$	215 476 \$	210 512 \$
Total général				
Source : Centre de la sécurité des télécommunications et Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère)				
Note : Les montants figurant dans ce tableau représentent des fonds sous le contrôle direct du Centre de la sécurité des télécommunications. Ces montants peuvent différer de ceux figurant dans le Tableau 2 - Programme par activité et dans le Tableau 5 - Sommaire des dépenses d'immobilisations par activité de programme, sous la rubrique Centre de la sécurité des télécommunications, car ces derniers comprennent une quote-part des dépenses pour les Services ministériels et exécutifs et/ou des contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés.				
Source : Sous-ministre adjoint (Ressources humaines - Civils)				
ETP	1 350	1 546	1 546	1 546

Tableau 3 : Cabinet du Juge-avocat général

RESSOURCES FINANCIÈRES (MILLIERS DE DOLLARS) PAR ANNÉE FINANCIÈRE				
PRÉVISIONS DES DÉPENSES	2004-2005	2005-2006	2006-2007	DÉPENSES PRÉVUES 2007-2008
Budget de fonctionnement	4 946	4 621	4 621	4 621
Credit 1 ^{er} - Salaires et personnel	3 057	4 331	4 404	4 011
Credit 1 ^{er} - Fonctionnement et entretien	8 003 \$	8 952 \$	9 024 \$	8 632 \$
Credit 5 - Immobilisations	1	-	-	-
Total général - Budget de fonctionnement	8 004 \$	8 952 \$	9 024 \$	8 632 \$
Compte ministériel				
Credit 1 ^{er} - Responsabilités de la Couronne	216	219	222	225
Total général	8 219 \$	9 170 \$	9 246 \$	8 857 \$
Source : Cabinet du Juge-avocat général et Sous-ministre adjoint (Finances et Services ministériels)				
ETP	84	85	85	85
Source : Sous-ministre adjoint (Ressources humaines - Civils)				
Note : Les dépenses prévues comprennent les rajustements pour le Budget 2005 et les décisions du Comité d'examen des dépenses.				

Tableau 1 : Force de réserve

RESSOURCES FINANCIÈRES (MILLIERS DE DOLLARS) PAR ANNÉE FINANCIÈRE		
	PRÉVISION DES DÉPENSES 2004-2005	DÉPENSES PRÉVUES 2005-2006
Dépenses de fonctionnement directes		
Soide des réservistes	446 808	472 320
Personnel de soutien de la Force régulière	126 864	129 782
Dépenses de fonctionnement de la Réserve	63 298	64 076
Total partiel : Dépenses de fonctionnement directes	636 970 \$	666 178 \$
Dépenses de fonctionnement indirectes		
Munitions	33 701	34 199
Équipement	80 532	84 411
Habillage	11 096	11 296
Installations	30 469	31 047
Total partiel : Dépenses de fonctionnement indirectes	155 797 \$	160 953 \$
Dépenses de fonctionnement imputées		
Soutien des bases	175 730	179 599
Instruction	7 204	7 370
Total partiel : Dépenses de fonctionnement imputées	182 934 \$	186 969 \$
Total partiel : Dépenses de fonctionnement de la Première réserve	975 701 \$	1 014 100 \$
Dépenses d'immobilisations		
Immobilisations propres	6 590	11 108
Immobilisations partagées ¹	91 346	58 949
Total partiel : Dépenses d'immobilisations	97 936 \$	70 057 \$
Annonce du budget		20 000
Total général	1 073 637 \$	1 104 157 \$

Source : Vice-chef d'état-major de la Défense et Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère)

Notes :

1.

Immobilisations partagées : l'écart entre les prévisions et les dépenses prévues pour les immobilisations partagées est dû principalement à la fin de la livraison des camions du modèle commercial standard militaire dans le cadre du Projet de véhicule utilitaire léger à roues, dont la valeur en 2004-2005 était de 30 540 000 \$. Le reste de la diminution s'explique par la fin de la livraison des lunettes de protection balistique en 2004-2005.

2. La soide de la Première réserve ne comprend pas les réservistes qui appuient les programmes des Rangers, des Cadets ou de la Réserve supplémentaire disponible.



SECTION IV – Tableaux financiers de certaines organisations du portefeuille de la Défense



Tableau 16 : Equivalents temps plein civils par groupe professionnel

Catégorie professionnelle	Prévisions 2004-2005	Chiffres prévus 2005-2006	Chiffres prévus 2006-2007	Chiffres prévus 2007-2008
	4	4	4	4
Nominations par décret	102	102	102	102
Direction	1 856	1 858	1 858	1 858
Scientifique et professionnelle	4 896	4 902	4 902	4 902
Administration et service extérieur	2 159	2 162	2 162	2 162
Technique	665	666	666	666
Soutien administratif (sauf commis aux écritures)	3 268	3 272	3 272	3 272
Commis aux écritures et règlements	2 284	2 287	2 287	2 287
Exploitation (sauf manœuvres et services divers)	3 049	3 053	3 053	3 053
Manœuvres et personnes de métier	2 216	2 219	2 219	2 219
Services divers	175	176	176	176
Autres (étudiants, personnel ministériel, inconnu)	1 350	1 546	1 546	1 546
Personnel des Centres de la sécurité des télécommunications (CST) – (membres de la direction et employés ne faisant pas partie de la direction)	22 023	22 247	22 247	22 247
Total				

Source : Sous-ministre adjoint (Ressources humaines - Civils). Chiffres extraits du système de paye de Travaux publics et services gouvernementaux.



Tableau 14 : Besoins en personnel civil et militaire

	Prévisions 2004-2005	Chiffres prévus 2005-2006	Chiffres prévus 2006-2007	Chiffres prévus 2007-2008
1	4 228	4 235	4 235	4 235
2	4 861	4 866	4 866	4 866
3	2 194	2 194	2 194	2 194
4	421	419	419	419
5	1 377	1 573	1 573	1 573
6	1 388	1 391	1 391	1 391
7	798	800	800	800
8	65 567	66 211	66 211	66 211
9	452	453	453	453
10	2 549	2 555	2 555	2 555
Total	83 835	84 697	84 697	84 697

Source : Sous-ministre adjoint (Ressources humaines – Militaires) et Sous-ministre adjoint (Ressources humaines – Civils)

Nota : Le tableau ne tient pas compte de l'expansion des forces, car les détails de la planification de l'expansion des forces restent à préciser

Tableau 15 : Equivalents temps plein par grade militaire

	Prévisions 2004-2005	Chiffres prévus 2005-2006	Chiffres prévus 2006-2007	Chiffres prévus 2007-2008
Général/Lieutenant-général	11	9	9	9
Major-général	22	21	21	21
Brigadier-général	36	40	40	40
Colonel	313	312	312	312
Lieutenant-colonel	1 039	1 067	1 067	1 067
Major	3 159	3 467	3 467	3 467
Capitaine	5 815	5 825	5 825	5 825
Lieutenant	1 898	1 763	1 763	1 763
Élève-officier	1 876	1 861	1 861	1 861
Adjudant-chef	652	620	616	616
Adjudant-maire	1 763	1 795	1 806	1 806
Adjudant	3 609	3 650	3 801	3 801
Sergent	6 600	6 650	6 856	6 856
Caporal	24 133	23 475	24 089	24 089
Soldat	10 886	11 895	10 917	10 917
Total	61 812	62 450	62 450	62 450

Source : Sous-ministre adjoint (Ressources humaines – Militaires)

Nota : Le tableau ne tient pas compte de l'expansion des forces, car les détails de la planification de l'expansion des forces restent à préciser



Tableau 12 : Besoins en personnel civil

Activité de programme		Prévisions 2004-2005	Chiffres prévus 2005-2006	Chiffres prévus 2006-2007	Chiffres prévus 2007-2008
1	Commandement maritime	4 228	4 235	4 235	4 235
2	Commandement de la Force terrestre	4 861	4 866	4 866	4 866
3	Commandement aérien	2 194	2 194	2 194	2 194
4	Opérations	421	419	419	419
5	Centre de la sécurité des télécommunications	1 377	1 573	1 573	1 573
6	Recherche et développement	1 388	1 391	1 391	1 391
7	Gestion de l'information	798	800	800	800
8	Ressources humaines	3 755	3 761	3 761	3 761
9	Programmes d'infrastructure et d'environnement	452	453	453	453
10	Acquisition et soutien du matériel	2 549	2 555	2 555	2 555
Total		22 023	22 247	22 247	22 247

Source : Sous-ministre adjoint (Ressources humaines - Civils). Ces chiffres sont extraits des fichiers des titulaires du système en direct de la paye de TPSCG.

Tableau 13 : Besoins en personnel militaire

Activité de programme		Prévisions 2004-2005	Chiffres prévus 2005-2006	Chiffres prévus 2006-2007	Chiffres prévus 2007-2008
1	Commandement maritime				
2	Commandement de la Force terrestre				
3	Commandement aérien				
4	Opérations				
5	Centre de la sécurité des télécommunications				
6	Recherche et développement				
7	Gestion de l'information				
8	Ressources humaines	61 812	62 450	62 450	62 450
9	Programmes d'infrastructure et d'environnement				
10	Acquisition et soutien du matériel				
Total		61 812	62 450	62 450	62 450

Source : Sous-ministre adjoint (Ressources humaines - Militaires)

Nota : Le tableau ne tient pas compte de l'expansion des forces, car les détails de la planification de l'expansion des forces restent à préciser.



Tableau 11 : Diversification des modes de prestation des services

Au cours des trois prochaines années, le ministère de la Défense nationale renouvellera les initiatives en cours pour les programmes et services suivants :

	2005-2006	2006-2007	2007-2008
1. Agence de logement des Forces canadiennes (ALFC)			
2. Services de soutien contractuel à l'entraînement en vol (SSCEV)			
3. Projet de soutien du cycle de vie du véhicule blindé léger à roues (VBLR)			
4. Projet de modernisation de la Station des Forces canadiennes Alert	Projet de modernisation de la Station des Forces canadiennes Alert	Projet de modernisation de la Station des Forces canadiennes Alert	Projet de modernisation de la Station des Forces canadiennes Alert
5. 202 ^e Dépôt d'ateliers	202 ^e Dépôt d'ateliers	202 ^e Dépôt d'ateliers	202 ^e Dépôt d'ateliers
6. Entente de collaboration entre le MDN et l'Hôpital Montfort	Entente de collaboration entre le MDN et l'Hôpital Montfort	Entente de collaboration entre le MDN et l'Hôpital Montfort	Entente de collaboration entre le MDN et l'Hôpital Montfort

Source : Vice-chef d'état-major de la Défense

Des renseignements supplémentaires sur ces projets se trouvent à <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/estimF.asp>.



Au cours des trois prochaines années, le ministère de la Défense nationale effectuera l'administration des programmes de paiements de transfert de plus de 5 millions de dollars suivants:

	2005-2006	2006-2007	2007-2008
1.	Budget militaire de l'OTAN	Budget militaire de l'OTAN	Budget militaire de l'OTAN
2.	Infrastructure de l'OTAN- Programme OTAN d'investissement au service de la sécurité (NSIP)	Infrastructure de l'OTAN- Programme OTAN d'investissement au service de la sécurité (NSIP)	Infrastructure de l'OTAN- Programme OTAN d'investissement au service de la sécurité (NSIP)
3.	Programme de modernisation à moyen terme du système aéroporté de détection lointaine de l'OTAN	Programme de modernisation à moyen terme du système aéroporté de détection lointaine de l'OTAN	Programme de modernisation à moyen terme du système aéroporté de détection lointaine de l'OTAN
4.	Contributions aux provinces et aux municipalités pour des projets d'aide à l'investissement	Contributions aux provinces et aux municipalités pour des projets d'aide à l'investissement	Contributions aux provinces et aux municipalités pour des projets d'aide à l'investissement
5.	<i>Loi sur les prestations de retraite supplémentaires (LPRS)</i>	<i>Loi sur les prestations de retraite supplémentaires (LPRS)</i>	<i>Loi sur les prestations de retraite supplémentaires (LPRS)</i>

Source : Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère), Sous-ministre adjoint (Ressources humaines - Militaires)
Sous-ministre adjoint (Infrastructure et environnement) et

Des renseignements supplémentaires sur ces projets se trouvent à <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-prestimf.asp>.



Tableau 10 : Sommaire des programmes des paiements de transfert

Prévision des dépendes 2004-2005	Dépendes prévues 2005-2006	Dépendes prévues 2006-2007	Dépendes prévues 2007-2008	(en milliers de dollars)	
				Subventions	
				Commandement maritime	10
				Commandement de la Force terrestre	1 137
				Commandement aérien	1 137
				Opérations	
				Centre de la sécurité des télécommunications	
				Recherche et développement	
				Gestion de l'information	
				Ressources humaines	
				Infrastructure et programmes environnementaux	
				Acquisition et soutien du matériel	
				Autres subventions non réparties de façon précise	3 367
				Sous-total des subventions	4 514
				Commandement maritime	
				Commandement de la Force terrestre	
				Commandement aérien	2 385
				Opérations	
				Centre de la sécurité des télécommunications	
				Recherche et développement	
				Gestion de l'information	
				Ressources humaines	
				Infrastructure et programmes environnementaux	3 296
				Acquisition et soutien du matériel	
				Autres contributions non réparties de façon précise	147 481
				Sous-total des contributions	153 162
				Total* des subventions et des contributions	157 676

*Les chiffres étant arrondis, leur somme peut différer du total indiqué.

SOURCE : Sous-ministère adjoint (Finances et Services du Ministère)

Nota :

Les prévisions de dépenses sont plus basses en 2004-2005 en raison de la diminution des demandes de contribution de l'OTAN ainsi que des provinces et des municipalités à l'égard des projets d'aide à l'investissement.

Tableau 9 : Rapport d'étape sur les grands projets de l'État

Au cours des trois prochaines années, le ministère de la Défense nationale sera responsable et effectuera l'administration des grands projets d'État suivants :

	2005-2006	2006-2007	2007-2008
--	-----------	-----------	-----------

1.	Frégate canadienne de patrouille	Prolongation de la durée de vie des sous-marins	—
2.	Prolongation de la durée de vie des sous-marins	Programme de révision et de modernisation des navires de classe Tribal	—
3.	Programme de révision et de modernisation des navires de classe Tribal	—	—
4.	Système militaire automatisé de circulation aérienne	Système militaire automatisé de circulation aérienne	Système militaire automatisé de circulation aérienne
5.	Modernisation du Système de défense aérienne de l'Amérique du Nord	—	—
6.	Hélicoptères utilitaires de transport tactique des Forces canadiennes	Hélicoptères utilitaires de transport tactique des Forces canadiennes	—
7.	Amélioration du Système d'approvisionnement des FC	—	—
8.	Communications protégées par satellite militaire	Communications protégées par satellite militaire	Communications protégées par satellite militaire
9.	Système de commandement des Forces canadiennes	—	—
10.	Transports de troupes blindés	Transports de troupes blindés	Transports de troupes blindés
11.	Véhicule utilitaire léger à roues	Véhicule utilitaire léger à roues	Véhicule utilitaire léger à roues
12.	Renseignement surveillance	Renseignement surveillance	—
13.	Véhicules – Projet de remplacement du Lynx	—	—
14.	Système de canon mobile (B)	Système de canon mobile (B)	—
15.	Projet d'hélicoptère maritime	Projet d'hélicoptère maritime	Projet d'hélicoptère maritime
16.	Amélioration du Système d'approvisionnement des FC	—	—

Source : Sous-ministre adjoint (Matériel)

Nota : Les projets suivants sont complets et encourront aucunes dépenses au courant des prochaines années :

- Système de sonar remorqué
- Navire de défense côtière

Des renseignements supplémentaires sur ces projets se trouvent à <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/estimF.asp>.



Tableau 8b : Programme de construction – Dépenses de plus de 60 millions de dollars

Les projets énumérés au tableau 2b sont soit des projets dont le coût dépassera vraisemblablement 60 millions de dollars, c'est-à-dire le montant autorisé par le Conseil du Trésor, soit des projets particulièrement risqués, quel qu'en soit le coût. Les grands projets de construction font tous partie du programme de capacités « Soutien des forces ». Pour l'année financière 2005-2006, les dépenses prévues au titre des grands projets de construction représentent 11 p. 100 des dépenses totales prévues au titre des projets de construction.

À L'APPUI DU PROGRAMME DE CAPACITÉS « SOUTIEN DES FORCES »	COÛT ESTIMATIF ACTUEL	PRÉVISION CUMULATIVE * AU 31 MARS 2005	PRÉVISION DES DÉPENSES 2005-2006	DÉPENSES PRÉVUES 2006-2007	DÉPENSES PRÉVUES 2007-2008	BESOIN POUR L'EXERCICE ULTÉRIEUR
---	-----------------------------	---	--	----------------------------------	----------------------------------	--

Remplacement de la jeteée « B » (APP) (DP)	70 950 (I)	480 (S)	0	0	1 000 (I)	68 990
Remplacement de la jeteée « A » (APP) (DP)	90 250 (I)	0	0	250 (S)	0	90 000
IMF Cap Breton (ADP) (MP)	136 311 (S)	79 701 (S)	15 336 (I)	13 734 (I)	21 834 (I)	5 700
Installation d'avitaillement de Colwood (ADP) (MP)	64 629 (S)	64 629 (S)	0	0	0	0

Nouveau-Brunswick						
Correction de la sédimentation du champ de tir/ secteur d'entraînement de Gagetown (APP) (DP)	110 962 (I)	1 018 (I)	1 000 (I)	6 400 (I)	6 400 (I)	96 140

Ontario						
Dortoirs du CMR (ADP) (MP)	65 816 (S)	13 550 (S)	17 549 (S)	14 548 (S)	20 169 (S)	0

Québec						
Modernisation des infrastructures (RD/DC (APP) (DP)	99 914 (I)	0	0	0	0	99 914
Total	638 832	159 378	33 885	34 932	49 403	410 150

Source : Sous-ministre adjoint (Infrastructure et environnement)

Nota : D'après les renseignements disponibles au 31 janvier 2005.

Légende : I = Chiffres indicatifs
C = Chiffres confirmés
APP = Approbation préliminaire de projet
ADP = Approbation définitive de projet
MP = Mise en œuvre de projet



	2005-2006	2006-2007	2007-2008
46.	CC-150 Ravitaillement stratégique air-air	—	—
47.	Hélicoptère canadien de recherche et de sauvetage	—	—
48.	Projet d'hélicoptère maritime	Projet d'hélicoptère maritime	Projet d'hélicoptère maritime
49.	CF-18 – Moyenne portée Système air-air perfectionné du	CF-18 – Moyenne portée Système air-air perfectionné du	CF-18 – Moyenne portée Système air-air perfectionné du
50.	CF-18 – Proposition de modification - Phase 2	CF-18 – Proposition de modification - Phase 2	CF-18 – Proposition de modification - Phase 2
51.	Projet de vaccin antiviralique	Projet de vaccin antiviralique	Projet de vaccin antiviralique
52.	Système intégré de gestion des ressources humaines de la Défense	Système intégré de gestion des ressources humaines de la Défense	—
53.	Soutien des soins de santé de rôle 3	—	—
54.	Système d'information de santé des Forces Canadiennes	Système d'information de santé des Forces Canadiennes	Système d'information de santé des Forces Canadiennes
Gestion de l'information			
55.	Courtier des services d'information de la Défense	Courtier des services d'information de la Défense	Courtier des services d'information de la Défense
56.	Système de traitement des messages de la Défense	Système de traitement des messages de la Défense	—
57.	Système classifié canadien de gestion électronique des clés	—	—
58.	Communications protégées par satellite militaire	Communications protégées par satellite militaire	Communications protégées par satellite militaire
Opérations			
59.	Système de commandement des Forces canadiennes	—	—
Acquisition et soutien du matériel			
60.	Amélioration du Système d'approvisionnement des FC	—	—
61.	Système d'information – Soutien et acquisition du matériel	—	—

Source : Sous-ministre adjoint (Matériel)

Des renseignements supplémentaires sur ces projets se trouvent à <http://www.lbs-sct.gc.ca/est-pre/estimF.asp>.



	2005-2006	2006-2007	2007-2008
	Commandement aérien		
25.	Programme des vols opérationnels	Programme des vols opérationnels	Programme des vols opérationnels
26.	Système réparé perfectionné d'entraînement au combat	Système réparé perfectionné d'entraînement au combat	Système réparé perfectionné d'entraînement au combat
27.	multifonctions du CF-18	multifonctions du CF-18	multifonctions du CF-18
28.	Capteur d'infrarouge multirôle avancé du CF-18	Capteur d'infrarouge multirôle avancé du CF-18	Capteur d'infrarouge multirôle avancé du CF-18
29.	Aurora – Remplacement du système de gestion des communications	Aurora – Remplacement du système de gestion des communications	Aurora – Remplacement du système de gestion des communications
30.	Aurora – Remplacement du système électro-optique	Aurora – Remplacement du système électro-optique	—
31.	Aurora – Simulateur de poste de pilotage	—	—
32.	Aurora – Remplacement des mesures de soutien électroniques	Aurora – Remplacement des mesures de soutien électroniques	Aurora – Remplacement des mesures de soutien électroniques
33.	Aurora – Acquisitions de radars imageurs	Aurora – Acquisitions de radars imageurs	Aurora – Acquisitions de radars imageurs
34.	Système ITFP du polygone d'évaluation de Primrose Lake	Système ITFP du polygone d'évaluation de Primrose Lake	Système ITFP du polygone d'évaluation de Primrose Lake
35.	Tenue intégrée	—	—
36.	Aurora – Simulateur de mission	Aurora – Simulateur de mission	Aurora – Simulateur de mission
37.	CF-18 – Proposition de modification technique 583	CF-18 – Proposition de modification technique 583	CF-18 – Proposition de modification technique 583
38.	Modernisation du Système de défense aérienne de l'Amérique du Nord	—	—
39.	CF-18 – Arme air-air perfectionnée (de courte portée) (B)	CF-18 – Arme air-air perfectionnée (de courte portée) (B)	CF-18 – Arme air-air perfectionnée (de courte portée) (B)
40.	Système militaire automatisé de circulation aérienne	Système militaire automatisé de circulation aérienne	Système militaire automatisé de circulation aérienne
41.	CC-130 – Amélioration du matériel électronique de bord	—	—
42.	Système perfectionné pour la navigation et l'approche de précision, phase II	Système perfectionné pour la navigation et l'approche de précision, phase II	Système perfectionné pour la navigation et l'approche de précision, phase II
43.	Hélicoptères utilitaires de transport tactique des Forces canadiennes	Hélicoptères utilitaires de transport tactique des Forces canadiennes	—
44.	Centre des opérations aériennes de région/secteur	Centre des opérations aériennes de région/secteur	—
45.	Système d'instrumentation des manœuvres de combat aérien	Système d'instrumentation des manœuvres de combat aérien	—

**Tableau 8a : Renseignements sur les dépenses de projets—Programme de biens d'investissement**

Au cours des trois prochaines années, les projets suivants ont excédé leur pouvoir délégué d'approbation :

	2005-2006	2006-2007	2007-2008
	Commandement maritime		
1.	Frégate canadienne de patrouille	Frégate canadienne de patrouille	—
2.	Programme de révision et de modernisation des navires de classe Tribal	—	—
3.	Prolongation de la durée de vie des sous-marins	Prolongation de la durée de vie des sous-marins	Prolongation de la durée de vie des sous-marins
4.	Système d'armes de combat rapproché – Pétrolier ravitailleur d'escadre	Système d'armes de combat rapproché – Pétrolier ravitailleur d'escadre	—
5.	Radar à balayage électronique actif	—	—
6.	Missile Sea Sparrow évolué	Missile Sea Sparrow évolué	—
7.	Détecteur électro-optique perfectionné	—	—
8.	Navire de soutien interarmées	Navire de soutien interarmées	Navire de soutien interarmées
9.	Dispositifs de lutte contre la pollution à bord des navires	Dispositifs de lutte contre la pollution à bord des navires	Dispositifs de lutte contre la pollution à bord des navires
10.	Mode d'identification ami ou ennemi S/5	Mode d'identification ami ou ennemi S/5	YAG 300 Training Vessel
11.	YAG 300 Training Vessel	YAG 300 Training Vessel	YAG 300 Training Vessel
	Commandement de la Force terrestre		
12.	Prolongation de la durée de vie des véhicules blindés légers	Prolongation de la durée de vie des véhicules blindés légers	Prolongation de la durée de vie des véhicules blindés légers
13.	Remplacement de l'équipement GPS de l'Armée de terre	Remplacement de l'équipement GPS de l'Armée de terre	Remplacement de l'équipement GPS de l'Armée de terre
14.	Renseignement surveillance acquisition d'objets et reconnaissance	Renseignement surveillance acquisition d'objets et reconnaissance	—
15.	Système de canon mobile (B)	Système de canon mobile (B)	—
16.	Système tactique de commandement, de contrôle et de communication	—	—
17.	Système de commandement de l'Armée de terre	—	—
18.	Simulateur d'effets d'armes	Simulateur d'effets d'armes	Simulateur d'effets d'armes
19.	Véhicule utilitaire léger à roues	Véhicule utilitaire léger à roues	Véhicule utilitaire léger à roues
20.	Véhicules – Projet de remplacement du Lynx	—	—
21.	Transports de troupes blindés	Transports de troupes blindés	Transports de troupes blindés
22.	Détection améliorée des mines terrestres	—	—
23.	Prolongation de la durée de vie des transports de troupes blindés	Prolongation de la durée de vie des transports de troupes blindés	—
24.	Habillage du soldat (projet omnibus)	—	—



Gestion de l'information	Prévision des recettes 2004-2005	Recettes Prévues 2005-2006	Recettes Prévues 2006-2007	Recettes Prévues 2007-2008					
					Recouvrements des membres des FC	Recouvrements d'autres ministères	Recouvrements d'autres ministères/ONU/OTAN	Autres recouvrements	Sous total
		306	306	306	306	294	4 401	610	5 613
					Ressources humaines				
		9 757	9 834	9 913	9 994	2 817	22 119	5 196	27 098
		2 660	2 733	2 774	2 817	2 119	22 119	5 196	27 098
		27 098	27 910	28 786	29 661	22 119	22 119	5 196	27 098
		7 712	5 016	5 160	5 196	22 119	22 119	5 196	27 098
		47 227	39 492	39 633	40 128	22 119	22 119	5 196	27 098
					Infrastructure et programmes environnementaux				
		81 088	81 844	82 661	83 488	905	911	234	85 538
		877	887	896	905	911	234	85 538	85 538
		1 118	903	897	911	234	85 538	85 538	85 538
		343	230	232	234	85 538	85 538	85 538	85 538
		83 427	83 864	84 687	85 538	85 538	85 538	85 538	85 538
					Acquisition et soutien du matériel				
		464	465	465	465	465	465	465	465
		589	609	593	600	600	600	600	600
		8 201	6 624	6 580	6 678	6 678	6 678	6 678	6 678
		1 722	832	837	845	845	845	845	845
		10 977	8 528	8 475	8 587	8 587	8 587	8 587	8 587
		454 797	400 989	404 620	409 439	409 439	409 439	409 439	409 439
					Total des recettes disponibles				
					Revenus non disponibles				

Tableau 7 : Sources des revenus disponibles et des revenus non disponibles par activité de programme

Revenus disponibles				
Prévision des recettes 2004-2005	Recettes prévues 2005-2006	Recettes prévues 2006-2007	Recettes prévues 2007-2008	(en milliers de dollars)
				Programme des services de défense
				Commandement maritime
				Commandement aérien
Recouvrements des membres des FC	6 892	7 538	7 590	7 638
Recouvrements d'autres ministères	2 159	2 537	2 619	2 699
Recouvrements d'autres ministères/ONU/OTAN	32 437	26 194	26 022	26 410
Autres recouvrements	7 669	4 343	4 411	4 447
Sous total	49 157	40 612	40 642	41 193
Commandement de la Force terrestre				
Recouvrements des membres des FC	17 089	17 357	17 614	17 877
Recouvrements d'autres ministères	3 745	3 871	3 933	3 994
Recouvrements d'autres ministères/ONU/OTAN	54 126	43 728	43 442	44 091
Autres recouvrements	18 365	10 942	11 093	11 255
Sous total	93 325	75 898	76 082	77 217
Commandement aérien				
Recouvrements des membres des FC	9 153	9 178	9 188	9 194
Recouvrements d'autres ministères	2 015	2 097	2 110	2 142
Recouvrements d'autres ministères/ONU/OTAN	104 118	98 049	100 631	101 826
Autres recouvrements	12 238	8 790	8 804	8 840
Sous total	127 524	118 113	120 733	122 002
Opérations				
Recouvrements des membres des FC	1 003	1 003	1 003	1 003
Recouvrements d'autres ministères	901	936	950	965
Recouvrements d'autres ministères/ONU/OTAN	17 707	14 301	14 207	14 419
Autres recouvrements	3 444	1 630	1 643	1 658
Sous total	23 056	17 870	17 803	18 045
Centre de la sécurité des télécommunications				
Recouvrements des membres des FC	201	201	201	201
Recouvrements d'autres ministères	580	587	589	592
Recouvrements d'autres ministères/ONU/OTAN	3 541	2 860	2 841	2 884
Autres recouvrements	772	409	412	415
Sous total	5 094	4 057	4 043	4 091
Recherche et développement				
Recouvrements des membres des FC	169	169	169	169
Recouvrements d'autres ministères	152	158	160	162
Recouvrements d'autres ministères/ONU/OTAN	2 982	2 409	2 393	2 428
Autres recouvrements	4 566	4 260	4 262	4 265
Sous total	7 869	6 995	6 984	7 025



Tableau 6 : Prêts, placements et avances (non budgétaires)

(en milliers de dollars)	Prévision des dépenses 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006	Dépenses prévues 2006-2007	Dépenses prévues 2007-2008
Programme des services de défense				
Commandement maritime				
Comptes d'avances fixes, avances permanentes et prêts autorisés (Note 2)	4 350	4 350	4 350	4 350
Commandement de la Force terrestre				
Comptes d'avances fixes, avances permanentes et prêts autorisés (Note 2)	7 250	7 250	7 250	7 250
Commandement aérien				
Comptes d'avances fixes, avances permanentes et prêts autorisés (Note 2)	4 550	4 550	4 550	4 550
Opérations				
Comptes d'avances fixes, avances permanentes et prêts autorisés (Note 2)	2 375	2 375	2 375	2 375
Centre de la sécurité des télécommunications				
Comptes d'avances fixes, avances permanentes et prêts autorisés (Note 2)	475	475	475	475
Recherche et développement				
Comptes d'avances fixes, avances permanentes et prêts autorisés (Note 2)	400	400	400	400
Gestion de l'information				
Comptes d'avances fixes, avances permanentes et prêts autorisés (Note 2)	725	725	725	725
Ressources humaines				
Comptes d'avances fixes, avances permanentes et prêts autorisés (Note 2)	3 625	3 625	3 625	3 625
Infrastructure et programmes environnementaux				
Comptes d'avances fixes, avances permanentes et prêts autorisés (Note 2)	150	150	150	150
Projets de logement des Forces canadiennes (Note 3)	(277)	(48)	-	-
Acquisition et soutien du matériel				
Comptes d'avances fixes, avances permanentes et prêts autorisés (Note 2)	1 100	1 100	1 100	1 100
Prêts, placements et avances non répartis de façon précise				
Réclamations en dommages-intérêts - OTAN (Note 1)	8	10	8	8
Total	24 730	24 962	25 008	25 008

Source : Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère)

Nota :

1. L'article VIII de l'Accord sur le statut des forces de l'OTAN signé le 4 avril 1949 (modifié) concerne les réclamations en dommages-intérêts adressées à des tiers pour des accidents impliquant des membres d'une force étrangère présente au Canada. Les sommes à recouvrer auprès d'autres États, les réclamations en dommages-intérêts à recouvrer auprès d'autres États et les réclamations relatives à des dommages survenus au Canada sont portées au débit du compte, les recouvrements y étant crédités.
2. Ce compte a été créé pour constater le financement : a) des comptes d'avances fixes de fonds publics et des comptes d'avances de fonds publics; b) des prêts autorisés et des avances consenties à des employés affectés à l'étranger; d) des avances remboursables autorisées pour établir des mess et des cantines. Le montant total autorisé et non remboursé est de 120 millions de dollars, selon le crédit L11b de la Défense nationale (*Loi de crédits no 4, 2001-2002*).
3. Des avances ont été faites à la Société canadienne d'hypothèques et de logement à l'égard des prêts consentis par la SCHL pour des projets de logements destinés aux membres des Forces canadiennes.



Tableau 5 : Sommaire des dépenses d'immobilisations par activité de programme

(en milliers de dollars)	Prévision des dépenses 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006	Dépenses prévues 2006-2007	Dépenses prévues 2007-2008	Programme des services de défense	
					Total*	
					Commandement maritime	84 222
					Commandement de la Force terrestre	159 020
					Commandement aérien	97 388
					Opérations	56 418
					Centre de la sécurité des télécommunications	73 759
					Recherche et développement	13 494
					Gestion de l'information	28 497
					Ressources humaines	38 643
					Infrastructure et programmes environnementaux	118 297
					Acquisition et soutien du matériel	2 218 955
					Total*	2 888 694

* Les chiffres étant arrondis, leur somme peut différer du total indiqué.

Source : Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère)

Nota : Les dépenses totales d'immobilisations de 2 247 930 \$ indiquées dans le tableau 2 (Programme par activité) sont égales à celles du Budget principal des dépenses pour l'année financière 2005-2006. Le présent tableau indique des dépenses prévues de 2 250 730 \$ pour l'AF 2005-2006. Cette augmentation de 5 800 \$ est due au rajustement entre le montant du Budget principal et le montant prévu pour la portion d'immobilisations liée à la poursuite du financement de l'accès légal et l'annonce du Budget 2005.



Tableau 3 : Postes votés et législatifs indiqués dans le budget principal des dépenses

Poste voté ou législatif (en milliers de dollars)	Budget 2005-2006 principal des dépenses	Budget 2004-2005 principal des dépenses	Total	
1	dépenses de fonctionnement	9 861 479	9 806 266	5
5	Dépenses en immobilisations	2 247 930	2 158 297	10
10	Subventions et contributions	187 819	180 576	(L)
(L)	Salaire et indemnité d'automobile du ministre de la	70	70	(L)
(L)	Défense nationale	70	70	(L)
(L)	Pailements en vertu de la Loi sur les prestations de retraite supplémentaires	9 500	12 000	(L)
(L)	Pailements en vertu des Parties I-IV de la Loi sur la continuation de la pension des services de défense (L.R.C., ch. D-3)	2 100	2 500	(L)
(L)	Pailements aux dépendants de certains membres de l'Aviation royale du Canada tués dans l'exercice de leur fonction d'instructeur dans le cadre du Programme d'entraînement aérien du Commonwealth (Loi de crédits n° 4 pour 1968)	95	100	(L)
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés – membres des FC	875 102	899 717	(L)
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés civils	240 936	227 990	Total

Source : Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère)

Nota : Le budget principal des dépenses de 2005-2006 est supérieur de 137,5 millions de dollars au budget principal de 2004-2005. Cette augmentation peut s'expliquer de la façon suivante : 164 millions de dollars pour compenser, en partie, la perte du pouvoir d'achat de la Défense causée par la hausse des prix, 74 millions de dollars à la Force internationale d'assistance à la sécurité en Afghanistan, 17 millions de dollars pour le nettoyage de sites contaminés, réduction de 144 millions de dollars du financement de la Défense constituant la partie de celle-ci attribuable à l'initiative de réaffectation de 1 milliard de dollars à l'échelle du gouvernement et 8,5 millions de dollars en rajustements techniques.

Tableau 4 : Coût net pour le ministère au cours de l'année budgétaire

(en milliers de dollars)	Programme des services de défense 2005-2006	Dépenses nettes prévues (Total du budget principal des dépenses plus rajustements correspondant au tableau de dépenses prévues)	Plus : Services reçus à titre gratuits	14 279 086
			Locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	64 653
			Contributions de l'employeur aux primes du régime d'assurance des employés et dépenses payées par le SCT (hors les fonds renouvelables)	481 042
			Indemnisation des victimes d'accidents du travail assurée par Développement des ressources humaines Canada	9 924
			Traitements et dépenses connexes liés aux services juridiques fournis par Justice Canada	2 889
			Sous-total	14 837 594
			Moins : Revenus non disponibles	(2 025)
			Coût net pour le Ministère en 2005-2006	14 835 569
Source : Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère)				

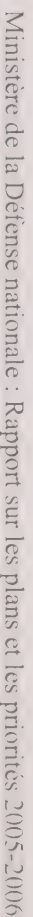
Source : Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère)

Tableau 2 : Programme par activité

(EN MILLIERS DE DOLLARS)		2005-2006									
ACTIVITÉ DE PROGRAMME	Budget						Non budgétaire	Total du budget principal des dépenses	Rajustements (Dépenses prévues non inscrites dans le budget principal des dépenses)	Total des dépenses prévues	
	Fonctionnement	Immobilisation	Subventions et contributions	Montant brut	Recettes	Montant net	Prêts, investissements et avances				
Commandement maritime	616 807	89 649	10	706 466	(40 612)	665 854		665 854	51 911	717 765	
Commandement de la Force terrestre	1 050 903	99 653		1 150 556	(75 898)	1 074 658		1 074 658	91 689	1 166 347	
Commandement aérien	820 850	93 298	3 594	917 742	(118 113)	799 629		799 629	46 989	846 618	
Opérations	480 646	58 091		538 737	(17 870)	520 867		520 867	11 788	532 655	
Centre de la sécurité des télécommunications	160 926	74 266		235 192	(4 057)	231 135		231 135	21 927	253 062	
Recherche et développement	249 081	12 929		262 010	(6 995)	255 015		255 015	11 122	266 137	
Gestion de l'information	349 355	27 808		377 163	(5 559)	371 604		371 604	7 710	379 314	
Ressources humaines	5 421 688	37 076		5 458 764	(39 493)	5 419 271		5 419 271	426 809	5 846 080	
Infrastructure et programmes environnementaux	249 062	92 270	5 450	346 782	(83 864)	262 918		262 918	9 218	272 136	
Acquisition et soutien du matériel	1 979 258	1 662 890		3 642 148	(8 528)	3 633 620		3 633 620	174 892	3 808 512	
Subventions et contributions non affectées de façon précise											
			190 460	190 460		190 460		190 460		190 460	
Total*	11 378 576	2 247 930	199 514	13 826 020	(400 989)	13 425 031		13 425 031	854 055	14 279 086	

*Les chiffres étant arrondis, leur somme peut différer du total indiqué.

Source : Source : Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère)



Le Conseil du Trésor a abrogé la politique du Cadre de planification, de rapport et de responsabilisation (CPRR) qui déterminait le format des rapports des ministères à l'intention du Parlement. Le CPRR a été remplacé par une nouvelle politique qui renforce la responsabilisation et la production de rapports en harmonisant et en intégrant l'information à la façon dont les ministères gèrent les ressources et dont celles-ci sont liées aux résultats stratégiques. Le tableau de concordance suivant illustre la façon dont les dépenses prévues pour 2005-2006 auraient été allouées en vertu du CPRR.

pour l'année financière 2005-2006 (en milliers de dollars)

[illegible]

Source : Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère)

* Les chiffres étant arrondis, leur somme peut différer du total indiqué.



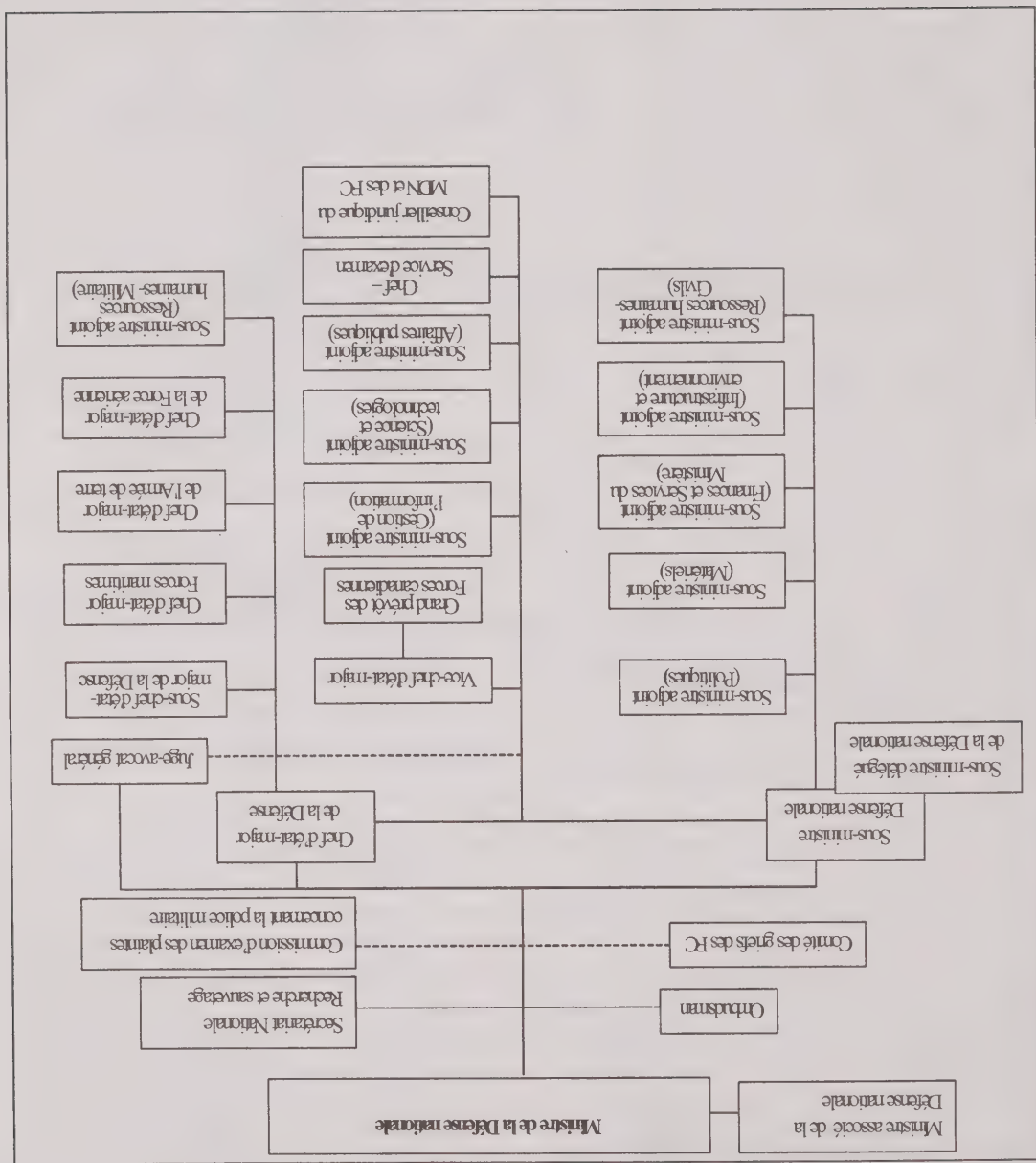
	PRÉVISION DES DÉPENSES 2004-2005	DÉPENSES PRÉVUES 2005-2006	DÉPENSES PRÉVUES 2006-2007	DÉPENSES PRÉVUES 2007-2008
Financement destiné au Centre Pearson pour le maintien de la paix à Cormwallis (Nouvelle-Écosse)	500			
Transfert obtenu de RHDCC pour les Rangers juniors canadiens	300			
Fonds destinés aux avis publics	250			
Augmentation des subventions aux ligues des cadets	240			
Transfert obtenu des AINC pour les Rangers juniors canadiens	200			
Rémunération des juges militaires	82			
Transfert à TPSGC pour la distribution des biens de l'État	(1 203)			
Affectation bloquée à l'égard du financement centralisé de la publicité	(10 545)			
Pouvoir de dépenser à l'intérieur du crédit	(21 140)			
Affectation bloquée à l'égard des initiatives de sûreté marine remodelées	(49 329)			
Pouvoir de dépenser lié à des initiatives de réaffectation pangouvernementales	(144 000)			
Rajustements :				
Au budget 2004-2005 par l'entremise de rajustements autres que le budget supplémentaire des dépenses de la Défense nationale				
Augmentations de salaire des employés civils	32 336			
Rajustements :				
Augmentations de la solde et des indemnités des membres des Forces canadiennes	373 925	373 925	373 925	373 925
Poursuite du financement de l'initiative de recherche et de technologie CBRN (IRTC) (Budget 2001)				34 920
Poursuite du financement de l'accès légal	21 476	20 576	20 576	20 576
Augmentation du salaire des employés civils	12 286	10 020	10 020	7 104
Solde des juges militaires	88	88	88	88
Réductions du Comité d'examen des dépenses	(34 000)	(88 000)	(88 000)	(143 000)
Économies prévues au niveau de l'approvisionnement	(19 720)			
Augmentation des effectifs (5 000/3 000)	80 000	100 000	100 000	500 000
Viabilité opérationnelle	420 000	500 000	500 000	600 000
Nouveaux hélicoptères de capacité moyenne, camions logistique, aéronef polyvalent et installation FOI 2				338 000
Investissements à la suite de l'Énoncé de la politique de défense				120 000
Total des rajustements	861 439	854 055	916 609	1 851 613
Dépenses nettes prévues	14 148 955	14 279 086	14 411 859	15 486 663
Moins : recettes non disponibles	(5 582)	(2 025)	(2 053)	(2 081)
Puis : coût des services reçus à titre gracieux	515 607	558 508	556 469	562 248
Coût net du programme*	14 658 980	14 835 569	14 996 275	16 046 830
Équivalents temps plein	83 835	84 697	84 697	84 697

* Les chiffres étant arrondis, leur somme peut différer du total indiqué.
Source : Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère)



Tableau 1 : Dépenses ministérielles prévues et équivalents temps plein

(EN MILLIERS DE DOLLARS)	DES DÉPENSES			
	PRÉVISION	DÉPENSES	DÉPENSES	DÉPENSES
	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008
	PRÉVUES	PRÉVUES	PRÉVUES	PRÉVUES
Commandement maritime	659 564	706 466	717 007	717 438
Commandement de la Force terrestre	1 168 107	1 150 556	1 163 469	1 181 318
Commandement aérien	931 180	917 742	939 887	963 271
Opérations	493 215	538 737	498 708	512 574
Centre de la sécurité des télécommunications	186 811	235 192	233 795	238 332
Recherche et développement	266 365	262 010	264 081	233 464
Gestion de l'information	393 707	377 163	379 061	384 648
Ressources humaines	5 481 639	5 458 764	5 477 026	5 493 083
Infrastructure et programmes environnementaux	336 487	346 782	360 921	378 348
Acquisition et soutien du matériel	3 606 146	3 642 148	3 680 413	3 756 502
Autres subventions et contributions non réparties de façon précise	185 956	190 460	185 503	185 511
Budget principal des dépenses (chiffres bruts)	13 709 177	13 826 020	13 899 870	14 044 489
Moins : Recettes disponibles	(421 661)	(400 989)	(404 620)	(409 439)
Total du budget principal des dépenses	13 287 516	13 425 031	13 495 250	13 635 050
Rajustements :				
Au budget 2004-2005 par l'entremise du budget supplémentaire des dépenses de la Défense nationale				
Report du budget de fonctionnement	418 000			
Augmentation de la solde et des indemnités des membres des FC	214 957			
Coûts supplémentaires liés au déploiement des FC en Afghanistan	189 167			
Initiatives de sécurité publique (Sûreté maritime et sécurité nationale) (question horizontale)	79 980			
Coûts liés au déploiement des FC en Haïti	49 217			
Indemnisation des anciens membres des Forces canadiennes qui se sont portés volontaires comme sujets d'essai à des expériences de guerre chimique entre 1941 et 1970 (question horizontale)	28 400			
Evaluation, gestion et restauration des sites fédéraux contaminés (question horizontale)	23 096			
Secours aux sinistrés du Sri Lanka – Op Structure	19 693			
Réinvestissement du produit de la vente de biens immobiliers	11 932			
Fonds destinés à la publicité sur le recrutement	7 700			
denistes militaires	5 933			
Activités visant à atténuer l'impact de la surpêche étrangère dans l'océan Atlantique (question horizontale)	2 000			
Initiative fédérale Prêcher par l'exemple (question horizontale)	1 800			
Transfert obtenu du Comité des griefs des Forces canadiennes	1 100			
Réinvestissement des royalties obtenus de la propriété intellectuelle	774			





Déclaration de la direction

Je soumetts, en vue de son dépôt au Parlement, le Rapport sur les plans et les priorités (RPP) de 2005-2006 du ministère de la Défense nationale.

Le document a été préparé conformément aux principes de présentation énoncés dans le *Guide pour la préparation de la Partie III du Budget des dépenses : Rapports sur les plans et les priorités*.

- Il est conforme aux exigences particulières de reddition de comptes décrites dans les lignes directrices du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT).
- Il fait appel à une structure approuvée de l'architecture des activités de programmes (AAP) pour la préparation des rapports financiers.
- Il décrit fidèlement les plans et les priorités de l'organisation.
- Il offre un modèle de responsabilisation pour les résultats atteints avec les ressources et les autorités allouées.
- Il fait état des sommes qui ont été allouées en fonction des dépenses prévues approuvées par le Secrétariat du Conseil du Trésor.

W.P.D. Elcock
Sous-ministre
Le 14 mars, 2005



SECTION III – Survol des finances et du Ministère



Tableau 2 : Coûts (en milliers de dollars) par ministère/organisme participant

	Estimations de dépenses 2004-2005	Prévisions de dépenses 2005-2006	Dépenses prévues 2006-2007	Dépenses prévues 2007-2008
Secrétariat national de recherche et de sauvetage	11,537	10,759	10,649	10,656
Environnement Canada – Service météorologique du Canada	2,100	2,100	2,100	2,100
Environnement Canada – Parcs Canada	4,929	4,929	4,929	4,929
Pêches et Océans – Garde côtière canadienne	93,700	93,578	93,460	93,460
Ministère de la Défense nationale – Forces canadiennes	101,460	98,437	87,931	105,269
Sécurité publique et Protection civile Canada (GRC)	N/A	N/A	N/A	N/A
Transports Canada	N/A	N/A	N/A	N/A
Total	213,726	209,803	199,069	216,414

Source : Secrétariat national de recherche et de sauvetage

Nota :

1. MDN – La diminution des estimations par rapport aux années précédentes est imputable surtout :
 - a) à la clôture du projet SARKSAT n° 2040 et du Projet de l'hélicoptère canadien de recherche et de sauvetage (PCH)
 - b) aux légères économies fondées sur les taux d'inflation récemment mis à jour à partir du Modèle économique du MDN pour 2004-2005.
2. Bien que la GRC entraîne des coûts substantiels à l'échelle nationale en ce qui concerne la R et S, elle n'enregistre pas les coûts individuels de R et S.
3. L'augmentation résulte d'une estimation des contributions en argent et en nature que le SMC-EC apportera aux projets du FNI déjà approuvés.

Tableau 3 : Estimations (en milliers de dollars) relatives au programme du Secrétariat national de recherche et de sauvetage

	Estimations de dépenses 2004-2005	Prévisions de dépenses 2005-2006	Dépenses prévues 2006-2007	Dépenses prévues 2007-2008
Crédit 1 ^{er} – Rémunération et personnel	1 543 \$	1 486 \$	1 403 \$	1 403 \$
Crédit 1 ^{er} – Fonctionnement et entretien	1 147 \$	963 \$	936 \$	943 \$
Total partiel – Crédit 1 ^{er}	2 690 \$	2 449 \$	2 339 \$	2 346 \$
Crédit 5 – Immobilisations	7 582 \$	6 695 \$	6 695 \$	6 695 \$
Crédit 10 – Subventions et contributions	1 265 \$	1 715 \$	1 715 \$	1 715 \$
Total	11 537 \$	10 859 \$	10 749 \$	10 756 \$

Source : Secrétariat national de recherche et de sauvetage et Sous-ministre adjoint (Finances et services du Ministère)

Nota :

Les dépenses prévues comprennent les rajustements pour le Budget 2005.

Équivalents temps plein

18	18	18	18
----	----	----	----

Source : Sous-ministre adjoint (Ressources humaines – Civils)

Pour de plus amples renseignements concernant le Secrétariat national de recherche et de sauvetage, prière de visiter le site suivant : <http://www.nss.gc.ca/>



Survol des ressources

Les tableaux ci-dessous présentent des prévisions quant aux ressources humaines et financières que chacun des partenaires fédéraux consacre au PNRS. Ces ressources figurent dans le RPP de chaque ministère, et elles sont présentées ici pour donner une image globale du programme de recherche et de sauvetage.

Tableau 1 : Besoins en personnel (ETP) de recherche et sauvetage (SAR)

	Estimations 2004-2005	Prévisions 2005-2006	Prévisions 2006-2007	Prévisions 2007-2008
Secrétariat national de recherche et de sauvetage	18	18	18	18
Environnement Canada – Service météorologique du Canada	17	17	17	17
Environnement Canada – Parcs Canada	64	64	64	64
Pêches et Océans – Garde côtière canadienne ²	N/A	N/A	N/A	N/A
Ministère de la Défense nationale – Forces canadiennes	676	676	677	677
Sécurité publique et Protection civile Canada (GRC) ¹	N/A	N/A	N/A	N/A
Transports Canada ^{2 et 3}	7	7	7	7
Total	782	782	783	783

Source : Secrétariat national de recherche et de sauvetage

Nota :

1. La GRC n'est pas en mesure de fournir les coûts exacts liés aux besoins en effectifs étant donné que son personnel se voit confier un large éventail de tâches, dont la R et S. Les dépenses liées à la R et S à l'échelle nationale devraient être substantielles.
2. Les données du MPO en matière de R et S comprennent auparavant certains renseignements sur le Bureau de la sécurité nautique, qui relève maintenant de TC. Les changements au niveau des chiffres du MPO et de TC sont attribuables à cette situation.
3. TC - représente le pourcentage total de tous les effectifs de TC qui assument des tâches de R et S supplémentaires.



- la communication entre partenaires; continuer d'aligner le FNI sur les objectifs et les priorités du PNRS.
- **Impact/effet des changements apportés à la Politique de sécurité nationale et des pratiques connexes sur les systèmes et les ressources SAR :** Atténuer les impacts et profiter des retombées possibles de la politique de sécurité et des organismes fédéraux responsables de la sécurité publique.
 - **Modèle national d'exercice SAR :** Établir un modèle standard servant à la planification, l'exécution et l'évaluation des exercices SAR.
 - **Niveaux de service :** Définir des niveaux acceptables de service pour l'ensemble des activités fédérales de SAR et informer le public de la capacité générale du système.
 - **Données en matière de prévention :** Évaluer des méthodes efficaces d'échange électronique de renseignements sur les pratiques exemplaires et les leçons retenues en matière de prévention sur la scène nationale ou internationale, de la part de diverses entités fédérales et provinciales.
 - **Disponibilité et qualité des données SAR :** Améliorer la gestion de l'information et rendre compte du système SAR.
 - **Planification de l'intervention en cas de catastrophe touchant les navires à passagers :** Améliorer l'état de préparation à l'intervention en prévision de catastrophes touchant les grands navires à passagers.
 - **Réaction aux signaux des balises de localisation des personnes (BLP) :** Instituer avec les autorités provinciales et territoriales des protocoles clairs d'acheminement et d'intervention relativement aux signaux de détresse émanant des BLP de 406 MHz.

Secrétariat national de recherche et sauvetage

Compte tenu des priorités susmentionnées du programme SAR, le SNRS a fixé les priorités de travail qui suivent pour l'année financière 2005-2006 :

- renforcer la gestion et la fonction de contrôle du Fonds des nouvelles initiatives de recherche et sauvetage;
- améliorer le cadre de gestion du PNRS, principalement en consolidant les rapports sur le rendement;
- veiller à optimiser les ressources investies dans l'atelier annuel national, SARSCÈNE, au profit de la collectivité de recherche et sauvetage et du grand public;
- obtenir l'engagement des intervenants, y compris les provinces et territoires, afin que l'on s'intéresse aux questions de politiques émergentes ayant une incidence sur le système SAR national;
- adopter une gestion plus rigoureuse de l'information au sein du Secrétariat;
- défendre les intérêts du Canada en ce qui concerne le satellite international de recherche et sauvetage, COSPAS-SARSAT, dans le contexte du développement de satellites en orbite dans l'atmosphère moyenne et des autres dossiers d'actualité.

Cadre de gestion du programme de recherche et de sauvetage

Durant l'année financière 2005-2006, le CIRS adoptera un Cadre de responsabilisation et de gestion des risques permettant de faire le suivi des risques et des enjeux inhérents au PNRS. Ce cadre simplifiera les mises à jour et comptes rendus annuels relatifs au programme et appuiera la responsabilisation et la gestion des risques du CIRS au niveau stratégique. Le SNRS poursuit sa collaboration avec les responsables de la vérification et de l'évaluation des ministères participant au CIRS en vue de la mise en œuvre du cadre.



- la prolifération des téléphones cellulaires.

Défis et risques

Par le biais du Cadre de responsabilisation et de gestion des risques, les partenaires SAR ont

- **Évolution des priorités gouvernementales** : L'examen perpétuel des dépenses de l'État et l'adoption par le gouvernement de priorités particulières, telles les questions de sécurité, peuvent avoir une incidence sur le programme et doivent être surveillés et pris en considération.
- **Gestion horizontale du programme** : La mise en place d'un système intégré et sans faille de recherche et sauvetage dépend de la volonté et de la capacité des partenaires de soutenir des initiatives horizontales, ainsi que de collaborer et faire des compromis.
- **Interopérabilité** : Le commandement, le contrôle et la coordination multi-instances sont indispensables à la réussite d'une opération SAR à laquelle participent de nombreux intervenants. Améliorer l'interopérabilité en ce qui regarde les communications opérationnelles, l'équipement de sauvetage, l'harmonisation des procédures et les normes d'instruction restera un objectif ambitieux.
- **Viabilité des organismes bénévoles en SAR** : Les bénévoles en recherche et sauvetage font partie intégrante du PNRS. L'augmentation des coûts d'assurance, d'équipement et de formation, ainsi que les changements démographiques qui réduisent les taux de participation, exercent des pressions sur l'ensemble des bénévoles.
- **Événements SAR qui tournent mal** : Le défaut réel ou perçu de réagir correctement à un événement SAR pose toujours un risque dans un programme qui répond à plus de 8 000 incidents par année où des vies sont en danger.

Plans et priorités

Le Programme national de recherche et de sauvetage (PNRS)

Le CIRS énonce les plans et les priorités du PNRS dans les orientations stratégiques et le plan du programme. Pour l'année financière 2005-2006, les priorités ci-après sous-tendent les activités des partenaires du PNRS :

- **Surmonter les obstacles opérationnels culturels** : Favoriser la coopération au moyen de partenariats régionaux multi-instances et multi-juridictions.
- **Assurer la coordination et la viabilité des bénévoles** : Améliorer la coordination et la viabilité du secteur indispensable des bénévoles en SAR.
- **Fréquences de communications interorganismes et fréquences de travail** : Améliorer la cohérence des opérations SAR par l'adoption de fréquences communes servant aux opérations SAR.
- **Appels de détresse SAR par téléphone cellulaire (9-1-1)** : Corriger les erreurs d'acheminement des appels cellulaires d'alerte exigeant une intervention SAR et sensibiliser le public aux limites des téléphones cellulaires comme dispositifs de communication d'urgence.
- **Renouvellement du Fonds des nouvelles initiatives SAR** : Faire approuver par le Conseil du Trésor le Fonds des nouvelles initiatives SAR (FNI) en tant que programme destiné à une catégorie de bénéficiaires; renforcer la gestion du programme et améliorer



Organisation du portefeuille de la défense

Secrétariat national de recherche et de sauvetage et

de sauvetage

Mandat, responsabilités et partenaires

Le Secrétariat national de recherche et de sauvetage (SNRS) a été créé en 1986 pour assurer la direction du Programme national de recherche et de sauvetage (PNRS), par l'intermédiaire du Comité interministériel de recherche et de sauvetage (CIRS). Les membres du CIRS représentent les partenaires fédéraux ci-après :

- Ministère des Pêches et des Océans (Garde côtière canadienne);
- Ministère de la Défense nationale (Forces canadiennes);
- Environnement Canada (Service météorologique du Canada);
- Parcs Canada;
- Gendarmerie royale du Canada;
- Transports Canada.

Le SNRS relève directement du ministre responsable de la recherche et du sauvetage (MRRS), le ministre de la Défense nationale. Le SNRS est chargé, par l'intermédiaire du CIRS, de l'élaboration, de la coordination, de l'analyse et de l'examen des politiques, des plans et des différentes composantes et activités des programmes fédéraux de recherche et de sauvetage (SAR). Le SNRS favorise également la coordination des programmes des provinces et des territoires et des programmes fédéraux de recherche et de sauvetage, en plus de donner des avis et des renseignements à leur sujet au MRRS.

Les partenaires fédéraux, de même que les gouvernements des provinces et des territoires, sont responsables de la réalisation des programmes opérationnels dans la zone de responsabilité SAR du Canada, qui s'étend sur 15 millions de kilomètres carrés. Ils servent en collaboration avec un grand nombre de groupes et d'organisations comme des forces de police, des bénévoles, des organismes de sécurité et des entreprises privées.

Cadre de gestion du Programme national de recherche et de sauvetage

Au cours de l'année financière 2005-2006, le PNRS entamera le deuxième cycle complet d'un cadre amélioré de gestion. Cette structure a été établie pour répondre aux principaux objectifs du gouvernement du Canada en ce qui concerne les données intégrées sur le rendement, la gestion collective des risques et les mécanismes de contrôle pertinents. Le cadre intègre la vision, les objectifs, les orientations stratégiques, le plan du programme et le rapport annuel du programme.

Contexte de planification

Le Plan du Programme fédéral de recherche et de sauvetage 2005 fait état des points ci-après pouvant avoir une incidence sur la prestation des services SAR au Canada :

- un système sans faille de recherche et de sauvetage et l'interopérabilité;
- la Politique de sécurité nationale;
- le tourisme et les loisirs au Canada;
- le réchauffement de la planète;



Evaluations

L'évaluation est importante pour assurer que les activités des programmes atteignent leurs objectifs et que la Défense donne des résultats optimaux à la population canadienne. La fonction d'évaluation du CS Ex continuera d'accroître sa présence en milieu opérationnel, ainsi que de promouvoir et d'aider à élaborer des cadres de gestion et de responsabilisation axés sur les résultats. Dans la mesure du possible, les évaluations seront liées au cadre de gestion du rendement de la Défense. En outre, le bureau du CS Ex continuera de chercher à collaborer avec d'autres ministères à la réalisation d'évaluations horizontales.

Résultats prévus

Ce programme de capacités procurera au gouvernement de judicieux conseils liés aux politiques relatifs à la représentation du Canada et à sa participation à l'OTAN, à l'ONU, au NORAD et à d'autres organisations, alliances et coalitions multinationales et bilatérales. Il servira également à assurer que le Ministère se conforme aux lois et règlements du Canada, telles la Loi sur les langues officielles et la Loi sur l'équité en matière d'emploi.



- de simplifier les rapports à l'externe (AAP et CRG);

- de faire le suivi de la mise en place d'une force crédible, adaptée aux besoins.

L'approche stratégique de la gestion faisant appel à la fiche d'évaluation équilibrée sert toujours à mesurer les progrès accomplis à la Défense. La technique de la fiche d'évaluation équilibrée a permis d'actualiser la carte stratégique du Ministère en fonction des dernières priorités de la Défense et d'aider la direction à prendre les décisions en ce qui a trait à l'attribution des ressources, à l'administration du Ministère et à l'atteinte éventuelle des objectifs de la Défense. L'élaboration d'un système organisationnel d'agrégation de données au niveau de la gestion supérieure demeure prioritaire pour l'année financière 2005-2006.

Gestion intégrée des risques

L'étude préliminaire du Chef – Service d'examen sur la gestion intégrée des risques aux MDN/FC a été publiée en janvier 2004. Elle a permis d'évaluer les progrès accomplis dans le sens de la mise en œuvre de la GIR aux MDN/FC et de formuler des recommandations clés à cet effet. Le Comité de vérification et d'évaluation a sanctionné le rapport. Le Vice-chef d'état-major de la Défense en a pour sa part accepté les recommandations et il a convenu de se faire le champion de la GIR au sein du MDN et des FC. Durant la prochaine année financière, les MDN/FC dresseront un plan de mise en œuvre et un profil global des risques qui rehausseront les mécanismes de décision en place.

Vérifications et évaluations

Le bureau du Chef – Service d'examen (CS Ex) est responsable de la vérification interne, de l'évaluation et des examens spéciaux (comme les vérifications judiciaires) au MDN et dans les FC. Il abrite le bureau de divulgation interne d'information et administre le Programme d'éthique de la Défense (DEP) du MDN et des FC, y compris le bureau chargé des conflits d'intérêts. Le bureau du CS Ex favorise l'amélioration des politiques, programmes, opérations et activités du MDN et des FC, en plus d'augmenter l'aptitude des membres du personnel des FC et du MDN à accomplir leurs fonctions en respectant les plus strictes règles d'éthique.

Vérifications

Vu l'accroissement de la demande de vérifications internes et de réformes de la part du contrôleur général, le SM et le CEMD ont approuvé une hausse budgétaire substantielle à l'intention du bureau du CS Ex. Une vaste campagne visant à recruter d'autres vérificateurs s'étendra sur les trois prochaines années. Cette initiative augmentera la capacité du bureau de vérifier les principaux systèmes de gestion du MDN. Le bureau fera aussi le suivi de l'évolution des attentes découlant de l'entrée en fonctions du nouveau contrôleur général. Les grands thèmes de la vérification énoncés dans le Plan de travail du CS Ex, que le CS Ex présentera au Comité de vérification et d'évaluation, sont l'acquisition d'immobilisations, la gestion contractuelle et la gestion des finances, y compris la Stratégie d'information financière.

Par ailleurs, la Commission canadienne des droits de la personne doit soumettre les FC à une vérification au début de 2005 pour s'assurer de la conformité à la Loi sur l'équité en matière d'emploi.



Sécurité

Sécurité générale

Le Programme de sécurité générale a été établi au MDN et dans les FC pour qu'il soit tenu compte de la sécurité dans tous les aspects des opérations, de l'instruction et du soutien de la Défense. Le Programme de sécurité générale comprend la sécurité au travail, la sécurité professionnelle du personnel civil et le programme de retour au travail du personnel civil. Il vise à respecter les exigences de la Partie II du Code canadien du travail. Il a pour objectifs de réduire les souffrances physiques et morales ainsi que les pertes matérielles; de relever l'efficacité opérationnelle des FC et l'efficacité du MDN; et d'améliorer le moral et le bien-être du personnel.

L'efficacité globale du programme est mesurée en fonction de deux critères principaux : le taux d'accidents, c'est-à-dire le nombre de personnes blessées par groupe de 100 personnes et le taux de gravité des accidents, c'est-à-dire le nombre de jours perdus par 100 personnes. D'autres facteurs de mesure plus subtils sont notamment les commentaires reçus des clients relativement au programme de formation de base sur la sécurité et au programme de promotion et de motivation.

Le Programme de sécurité générale figure parmi plusieurs programmes actifs aux MDN/FC. Ces programmes de sécurité et leurs BPR connexes sont mentionnés dans la DOAD 2007-0 – Sécurité, que l'on peut consulter à l'adresse suivante : http://www.smafinsm.forces.gc.ca/admfincs/subjects/daod/2007/0_f.asp.

L'année financière 2005–2006 sera marquée par un respect accru de la Partie II du Code canadien du travail dans un bon nombre de domaines, y compris les enquêtes sur les situations dangereuses et l'analyse des dangers. La Défense entend aussi améliorer le programme de formation de base sur la sécurité. On introduira par ailleurs une structure renforcée de gouvernance de la sécurité qui sera axée sur l'accroissement de la synergie entre les programmes de sécurité du Ministère, dans l'intention de réduire les chevauchements et les pratiques non efficaces des programmes de sécurité du MDN. On veillera en particulier à ce que tous les incidents dangereux soient consignés dans une même base de données.

Sécurité nucléaire

Le Ministère a la responsabilité d'établir et de suivre un code efficace, crédible et réaliste d'autoréglementation aux fins du contrôle et de l'utilisation en toute sécurité des sources de rayonnement ionisant au MDN et dans les FC. Le régime de contrôle axé sur les risques fera en sorte que les activités du MDN et des FC soient entreprises et administrées en tenant compte des risques et de la pertinence des mesures de contrôle et de sécurité. Les rapports annuels sur la sécurité nucléaire se trouvent à l'adresse suivante : <http://www.forces.gc.ca/admie/dgns/f.htm>.

Gestion du rendement stratégique

Le MDN poursuit l'élaboration d'un cadre exhaustif de gestion du rendement stratégique en vue d'atteindre ses objectifs. La carte stratégique et la fiche d'évaluation équilibrée du MDN évoluent afin d'intégrer des mesures qui permettront à ce cadre de gestion :

- d'aligner les priorités à l'interne (Plan de la Défense et planification des activités);



Un bon nombre de ces initiatives ont été prises déjà ou sont étroitement liées aux travaux et aux jalons relatifs à l'examen de la GI.

À la fin de l'année financière 2004-2005, on avait doté dix-neuf postes de spécialistes des finances et de l'approvisionnement. En 2005-2006, par exemple, ces spécialistes se concentreront sur le renforcement de la gestion des finances au niveau de la division. À cet effet, ils veilleront à améliorer les contrôles budgétaires, procéderont à nos vérifications et examens financiers et surveilleront les opérations de dépenses.

Le SMA(Mat) et le Gp GI négocient des processus et des responsabilités en matière d'acquisitions et de finances. Même s'il n'existe aucun jalon précis pour 2005-2006, les pratiques vont continuer d'évoluer de façon à accroître le contrôle et la reddition de comptes.

Le Groupe des matériels subit également une restructuration organisationnelle dans l'intention de mieux harmoniser l'exécution des programmes et la reddition de comptes. La plupart de ces mesures de restructuration seront achevées durant l'année financière 2005-2006. Les changements envisagés accentueront la gouvernance et la responsabilisation, favoriseront d'autres économies dans le cadre du Projet d'optimisation de l'acquisition et du soutien du matériel (POASM) et permettront au Groupe de mettre en œuvre la modernisation de la gestion.

Communications efficaces

Plusieurs groupes de la Défense se consacrent à cette priorité.

Le Bureau de l'Ombudsman encourage un dialogue ouvert relativement à l'éthique, aux valeurs et aux prises de décision morales au travail. Il recommande d'améliorer la politique de Défense pour répondre aux plus vastes besoins du milieu de la défense et fournit des enseignements sur les meilleures pratiques de règlement des conflits et sur l'application des valeurs et des principes d'éthique au travail. Le Bureau va aussi proposer des améliorations aux communications et aux services offerts aux familles, de façon à répondre aux besoins de la collectivité élargie de la défense.

D'autres groupes fournissent des renseignements par le biais de publications diverses, de sites Web, d'ateliers, de discussions ouvertes et de réunions casse-croûte (séances de formation et d'information).

Pour citer un autre exemple d'excellence dans les communications, le Sous-ministre adjoint (Politiques) continuera de mettre à la disposition des hauts fonctionnaires des services de rédaction de discours de qualité qui soutiennent les priorités gouvernementales et ministérielles en matière de communications. L'Unité de rédaction des discours maintiendra son étroite collaboration avec le Ministre et les dirigeants supérieurs du MDN, ainsi qu'avec les divers spécialistes de l'Équipe de la Défense, afin d'élaborer et de coordonner la présentation de politiques et de messages clés dans le cadre d'allocutions et d'interventions parlementaires.

- rationalisation de l'infrastructure de la technologie de l'information (ITI) et mise en œuvre d'un cadre d'entreprise;
- consolidation de l'ITI dans la région de la capitale nationale (RCN);
- soutien des applications de planification des ressources de l'entreprise (ERP).

Transparence financière : À mesure que des frais véritables de GI/ITI du MDN seront mis en évidence, on cherchera principalement à réduire les coûts sans réduire les services.

Rationalisation de l'ITI/mise en œuvre d'un cadre d'entreprise : Les activités sur ce plan visent à aligner la prestation de services de GI sur un modèle d'entreprise. La mise en œuvre d'un cadre d'entreprise avance bien. De 2005 à 2007, on accentuera la mise en œuvre de tous les autres secteurs du modèle d'entreprise, y compris un système d'exploitation de réseau, un référentiel de logiciels de la Défense, un système commun de gestion des configurations, un centre intégré de données et la gestion d'incidents communs.

Rationalisation de l'ITI/consolidation de l'ITI dans la RCN : On a consolidé l'appui de l'ITI dans la RCN sous la direction d'un fournisseur de services communs. En 2004, le cadre de gestion de l'entreprise a été mis en œuvre et des ententes sur les niveaux de service ont été signées par le Gp GI et d'autres responsables au premier échelon. Après l'année financière 2004–2005, on accentuera la rationalisation de l'infrastructure et l'obtention d'économies supplémentaires.

Rationalisation de l'ITI/soutien des applications ERP : Cette activité a permis d'élaborer l'architecture d'entreprise de la GI conformément au modèle de fonctionnement général du MDN. On a notamment créé une organisation de soutien des applications de l'entreprise (SAE) au sein du Groupe GI pour y transférer la fonction de soutien d'entreprise relative aux ERP. Établie en janvier 2004, l'équipe du SAE est déjà responsable de la gestion du soutien et du cycle de vie du Système de gestion des ressources humaines, du Système de comptabilité financière et de gestion et du Système d'approvisionnement des Forces canadiennes. En 2004–2005 et par la suite, l'équipe du SAE développera des outils afin que ces ERP puissent « communiquer » entre elles. Elle assumera également la responsabilité de tout autre programme d'entreprise, selon les directives du MDN.

La décision de mettre en œuvre le modèle d'entreprise en GI a été une étape cruciale de la modernisation de la gestion à la Défense. Au fil des mois, nous allons accentuer l'augmentation des économies et la réduction des coûts tout en maintenant un service de qualité au profit des utilisateurs de la Défense.

Le Groupe de gestion de l'information (Gp GI) se concentrera sur cinq aspects de la fonction de contrôle et de la reddition de comptes :

- renforcer le cadre de contrôle financier;
- établir un lien entre les résultats et les dépenses;
- améliorer les communications et l'orientation en matière de finances;
- faire le suivi du rendement des acquisitions et des contrats;
- administrer les ressources au cours du cycle de vie.





(GROUPE D'ÉQUITÉ EN MATIÈRE D'EMPLOI)		1 ^{ER} NOVEMBRE 2004	(OBJETIF DE REPRÉSENTATION EN 2007-2008*)
Femmes		7 951	8 220
Personnes handicapées		1 172	816
Autochtones		433	464
Minorités visibles		1 025	1 245

Source : Base de données du SMA(RH-Civ) sur l'équité en matière d'emploi, 1^{er} novembre 2004

Note : * Données relatives à la disponibilité sur le marché du travail (DMT) dérivées du Recensement de 2001 (Canada)

Les groupes et les commandements établissent aussi des objectifs de représentation dans le cadre de leurs plans individuels d'équité en matière d'emploi, afin d'atteindre ou de dépasser la disponibilité sur le marché du travail (DMT). Vu la fluctuation incessante du profil démographique du Canada, le MDN modifie régulièrement ses objectifs numériques pour en arriver à un effectif civil qui soit représentatif à moyen ou à long terme.

Programme d'éthique de la Défense

En 2005-2006, le Programme d'éthique de la Défense (PED) continuera de transférer des responsabilités de mise en œuvre aux responsables au niveau de la gestion supérieur. Cependant, le Chef – Service d'examen assumera un plus grand rôle fonctionnel en fournissant des politiques, de l'orientation et des outils pratiques à ces responsables. Le PED fera aussi le suivi du programme d'éthique de chaque responsable pour garantir qu'ils respectent les principes du Cadre d'intégrité de la Défense. Pour obtenir de plus amples renseignements sur le PED, visitez le site http://www.forces.gc.ca/ethics/index_f.asp.

Maximiser l'efficacité de la gestion des ressources

Pour atteindre cette priorité ministérielle, la Défense compte :

- relever l'excellence de la gestion par la mise en œuvre du Plan d'action sur la fonction de contrôle et de la directive du sous-ministre intitulée « *Renforcer la reddition de comptes et la fonction de contrôle à la Défense nationale* »;
- mettre en œuvre la nouvelle stratégie et structure de gouvernance de la GI;
- favoriser une culture d'excellence en communications internes.

Stratégie de la gestion de l'information et structure de gouvernance

L'Examen stratégique de la gestion de l'information (ESGI) a été réalisé au cours de l'été 2001 pour assurer que la Défense optimise les ressources de GI. La principale décision découlant de l'examen a été d'adopter un modèle d'entreprise pour la GI à la Défense en prenant en considération les comptes à rendre, les responsabilités et les pouvoirs. Le Comité de gestion de la Défense (CGD) a ensuite approuvé ce modèle et demandé qu'on le mette en œuvre. Le modèle d'entreprise permettra notamment à la Défense :

- d'intégrer la totalité des activités et investissements de GI dans les plus vastes stratégies et plan de la Défense;
- de minimiser les chevauchements et le double emploi;
- de bien justifier les projets de GI et d'établir les coûts et gérer les risques;
- d'éviter de compromettre la capacité d'intervention opérationnelle.

Les réalisations en GI et TI du MDN peuvent se diviser en quatre secteurs :

- transparence financière;



Les objectifs et les activités clés en matière de langues officielles pour le personnel civil de la Défense sont les suivants :

- veiller à ce que tous les titulaires des postes EX répondent aux exigences linguistiques du profil CBC;
- offrir les cours de langue seconde et faire les évaluations de langue seconde qu'exigent le perfectionnement professionnel et la législation;
- faire état des obligations en matière de langue seconde des cadres supérieurs dans les ententes de gestion du rendement.

Les nouvelles politiques du Conseil du Trésor sur les langues officielles, en vigueur depuis le 1^{er} avril 2004, ont pour effet de modifier sensiblement la dotation des postes bilingues et elles auront une incidence directe sur le mode de dotation des postes bilingues civils au MDN. Les fonctionnaires devront avoir accès à la formation en langue seconde dès le début de leur carrière afin de pouvoir avancer dans la hiérarchie de la fonction publique. Pour que l'on tienne compte de tous les besoins de formation en langue seconde, on encourage les employés à préciser dans leurs plans d'apprentissage les compétences linguistiques qu'ils ont besoin d'acquérir ou de partager afin de satisfaire les futurs besoins opérationnels. On encourage les responsables de deuxième échelon à élargir la formation linguistique aux membres des groupes de relève des postes EX, plus précisément aux titulaires des postes EX moins 1 et EX moins 2, si les nécessités du service le permettent.

Équité en matière d'emploi

On a déployé beaucoup d'efforts afin que les FC respectent la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* avant la vérification attendue en 2005 par la Commission canadienne des droits de la personne. Suivant les exigences obligatoires de cette loi, les FC ont examiné récemment tous les systèmes d'emploi — y compris les politiques, pratiques et procédures — afin de cerner les obstacles à l'emploi. Le rapport d'examen des systèmes d'emploi des Forces canadiennes a été achevé en novembre 2004. Maintenant que l'examen des systèmes d'emploi est terminé, un nouveau plan d'équité en matière d'emploi sera élaboré pour l'année financière 2005-2006.

La diversité et l'équité en matière d'emploi (EB) demeurent des priorités du ministère de la Défense nationale qui sont, en fait, indispensables à la réalisation de la mission de la Défense. Le MDN continuera d'administrer des programmes de ressources humaines civiles et de fournir des services de ressources humaines en respectant les priorités d'équité en matière d'emploi découlant de la législation et des programmes. Pour accomplir ces priorités, il faut prendre activement des mesures à l'appui des objectifs d'équité en matière d'emploi et de diversité; mettre en place un effectif qui reflète l'ensemble de la population canadienne; établir au sein de l'organisation une représentation équitable des membres de groupes désignés aux termes de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* (femmes, Autochtones, personnes handicapées et minorités visibles) et éventuellement, maintenir un milieu de travail diversifié, stimulant et satisfaisant. Par ailleurs, le MDN mettra en œuvre d'ici mars 2008 un rigoureux plan d'action ministériel pour l'équité en matière d'emploi du personnel civil.

Les objectifs en matière de représentation pour 2007-2008 sont présentés dans le tableau ci-dessous, par groupe d'équité en matière d'emploi.



- concevoir une stratégie et un plan de mise en œuvre de la délégation des pouvoirs de dotation;
- intégrer la planification des RH et la planification des activités de façon à déterminer les besoins et stratégies de dotation en personnel actuels et futurs de l'organisation;
- adopter une stratégie de formation à l'intention des gestionnaires et des conseillers en ressources humaines concernant les nouveaux pouvoirs et obligations et les nouvelles façons de procéder des ministères;
- adopter une stratégie de communication visant à informer les gestionnaires et les autres fonctionnaires des rôles et responsabilités qui leur incombent et des comptes qu'ils doivent rendre;
- concevoir un système intégré de règlement à l'amiable des plaintes concernant les ressources humaines.

Gestion des ressources humaines (militaires et civiles)

Plan stratégique d'investissement dans les capacités

La Défense va élaborer une annexe sur les RH au Plan stratégique d'investissement dans les capacités (PSIC). Le PSIC reconnaît la nécessité d'adopter une approche globale pour investir dans les capacités. Dans sa version finale, le plan fera état de l'équipement nécessaire afin de projeter et d'exercer la puissance militaire, des ressources humaines requises pour exploiter et maintenir l'équipement à sa capacité maximale, ainsi que de l'infrastructure nécessaire en fait d'immubles, d'ouvrages et de systèmes de soutien pour préserver les capacités du système de défense en garnison et en opérations sur la scène nationale et internationale.

Langues officielles

Le Plan stratégique des langues officielles 2003-2006 marque un jalon clé, et des mesures explicites ont été prises pour surveiller la réalisation de ses objectifs à la Défense. En juin 2003, le Ministre de la Défense nationale a informé le Comité permanent des langues officielles que la Défense s'engageait à appliquer intégralement le *Plan stratégique des langues officielles* d'ici 2006. Le Plan sera mis à jour en mai 2006 après la parution du Plan stratégique des langues officielles 2007-2012, dans lequel une série d'objectifs et de buts stratégiques seront énoncés pour aider la Défense à mettre en œuvre et à respecter la *Loi sur les langues officielles*.

Les FC veilleront durant l'année financière 2005-2006 à donner suite aux cinq engagements principaux du Ministre de la Défense nationale :

- augmenter de 5 p. 100 par année le pourcentage de postes militaires bilingues dont les titulaires respectent les exigences linguistiques de leurs postes;
- faire porter à 70 p. 100 d'ici la fin de 2006 le pourcentage de colonels/capitaines de vaisseau nouvellement promus qui détiennent au moins un profil CBC;
- maintenir l'initiative en cours visant à « intégrer la capacité linguistique aux accords de gestion du rendement conclus avec le personnel supérieur » et « les conséquences de non-réalisation sur le plan linguistique »;
- réinstituer la réévaluation obligatoire aux cinq ans du profil linguistique du personnel militaire;
- veiller à ce que les élèves-officiers du Collège militaire royal obtiennent le profil BBB avant l'octroi de leur diplôme et à ce que les officiers recrutés par l'entremise d'un autre programme de formation universitaire atteignent également ce niveau d'aptitude.



Le COS FC sera approuvé et que la « famille » des concepts d'opération des FC sera complètement élaborée. Même à son stade d'ébauche, le COS FC a fourni un cadre réaliste pour l'élaboration d'un Concept des ressources humaines. De plus, l'ébauche du COS FC, allée aux objectifs de changement découlant de la *Stratégie des ressources humaines 2020*, a aidé le SMA(RH-Mil) à élaborer le plan de campagne des RH-Mil, dans lequel on envisage de nouvelles exigences et initiatives en ressources humaines, et elle assure l'harmonisation des activités en cours.

Gestion des ressources humaines (civiles)

Le Sous-ministre adjoint (Ressources humaines – Civiles) [SMA(RH-Civ)] soutiendra cette priorité ministérielle en prenant les mesures qui suivent :

- promulguer un document stratégique sur les ressources humaines, intitulé *Horizon Deux*, visant à énoncer les capacités en RH civiles requises pour atteindre les buts d'exécution des programmes et services à moyen terme;
- élaborer et mettre en œuvre un cadre d'emploi de descriptions de travail génériques afin d'améliorer la prestation de services de classification, d'appuyer la mise en œuvre de nouveaux outils de dotation et d'une délégation accrue aux gestionnaires hiérarchiques, ainsi que d'améliorer la planification des RH;
- élaborer un instrument révisé de délégation des pouvoirs de dotation, dans le contexte de la mise en œuvre des réformes de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique*;
- achever l'amélioration de la prestation des services liés à la modernisation de la gestion des ressources humaines civiles, une tâche qui comprend la mise à jour de la structure des politiques et l'établissement d'un plan d'action pour la transformation qui s'harmonise avec le projet de réforme de l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada.

Conformément à la *Loi sur la modernisation de la fonction publique*, la nouvelle *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique (LRTFP)* fait ressortir l'importance d'un dialogue efficace avec les syndicats pour favoriser un milieu de travail sain et productif, la nécessité de protéger et de servir le public à tout moment et un règlement juste, crédible et efficace des problèmes au travail. Par ailleurs, la nouvelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique (LEFP)* favorise le recrutement des personnes aux compétences requises au moment et à l'endroit voulus en accordant une latitude aux ministères et organismes, tout en respectant les valeurs de l'équité, de la transparence et de l'accès. Une nouvelle façon de reconnaître le mérite permettra aux gestionnaires de considérer non seulement les qualifications essentielles des postes, mais aussi les besoins actuels et à venir de leur propre organisation et de la fonction publique. On accentuera donc la planification des ressources humaines de manière que les processus de dotation d'une organisation en soutiennent le plan et les priorités stratégiques.

En conformité avec la *LMFP* et la modernisation générale des ressources humaines, la Défense entend actualiser les ressources humaines civiles du MDN par les moyens suivants :

- élaborer de nouvelles politiques et procédures du MDN concernant les relations de travail;
- élaborer de nouvelles politiques et procédures du MDN concernant la dotation en personnel;



accomplis en technologie de l'information et des communications, au cœur du cycle technologique actuel, coïncident avec le besoin croissant de l'information lors des opérations interarmées et combinées. Le réseautage deviendra la caractéristique opérationnelle dominante des futurs systèmes militaires. Les opérations réseautiques vont sensiblement améliorer l'échange d'information, ce qui permettra aux forces décentralisées et dispersées de communiquer, de manœuvrer et de mener des opérations non contiguës avec plus d'efficacité. Certaines initiatives nationales adoptées en matière de politique stratégique, particulièrement au MDN et dans les FC, auront de profondes répercussions sur RDRC. La Défense a consacré beaucoup d'énergie à l'élaboration de documents stratégiques, comme la Stratégie 2025, le COS FC et le PSIC. Le MDN se penche également sur divers concepts, dont celui du cadre interarmées, interorganisationnel, multinational et public (IIMP) et les opérations réseautiques. RDRC influence ces initiatives et oriente ses travaux en conséquence, afin de pouvoir cerner les possibilités et les menaces que présentent les S & T.

RDRC rehaussera sa capacité de participer au processus décisionnel du MDN et des FC en fournissant des avis S & T sur lesquels fonder les politiques et les stratégies. Dans cette optique, RDRC fera appel à l'expertise des scientifiques de ses centres de recherches pour la défense d'un bout à l'autre du Canada. Ces spécialistes peuvent aussi apporter une précieuse contribution à d'autres questions et initiatives nationales et internationales, y compris le Plan d'action pour l'innovation, l'intégration S & T à l'échelle fédérale et divers documents de politiques fédéraux.

Etablir et soutenir une Équipe de la Défense professionnelle, efficace et durable

La planification des ressources humaines civiles et militaires est censée établir des liens entre la gestion de l'effectif et la mission, la vision, les buts, les objectifs, le plan stratégique et le budget de la Défense. Pour ce qui est de cette priorité, la Défense compte notamment :

- moderniser la gestion des ressources humaines;
- améliorer nos capacités en matière de bilinguisme;
- promouvoir le mieux-être et la santé.

Gestion des ressources humaines (militaires)

La Défense prendra les initiatives ci-après en vue de respecter cette exigence.

Nous allons continuer d'examiner le système des ressources humaines militaires, par le biais du Projet de transformation du système des ressources humaines, de façon à optimiser les processus et pratiques des FC en ressources humaines. On se penche actuellement sur l'instruction individuelle, les études, la santé, la doctrine et les politiques en ressources humaines, le milieu de travail, le maintien de l'effectif. L'intégration des systèmes des ressources humaines et la structure du groupe SMA(RH-Mil). La transformation des systèmes de ressources humaines comporte des avantages comme les suivants : une collaboration plus efficace. Cette initiative pourra de chevauchements et plus d'efficacité; et une instruction plus efficace. Cette initiative pourra demander un certain investissement s'il faut rétablir et faire état des processus abolis ou mal alignés.

Le SMA(RH-Mil) continuera d'élaborer un Concept d'opération stratégique (COS) de ressources humaines qui énonce les éléments clés du futur contexte de sécurité et qui identifie les qualités des FC de l'avenir. Les futurs besoins en ressources humaines seront plus apparents une fois que

Recherche et développement pour la défense Canada

Recherche et développement pour la défense Canada (RDDC) veille à ce que les FC soient préparées du point de vue technologique et utiles du point de vue opérationnel par les moyens suivants :

- fournir aux FC et au MDN des conseils d'expert en sciences et technologie (S & T);
- effectuer des travaux de recherche, de développement et d'analyse afin de renouveler et d'améliorer les capacités de défense;
- anticiper les futures tendances, menaces et possibilités en S & T et donner des conseils en la matière;
- associer des partenaires du secteur privé, du milieu universitaire et de l'étranger à la création et à la commercialisation de technologies;
- fournir des services de S & T à des clients externes de façon à augmenter la capacité scientifique et technologique de la Défense.

RDDC exécute un programme S & T qui comporte plus de 150 projets et qui bénéficie de l'expertise de 1 000 préposés aux S & T de la défense à l'œuvre dans six centres de recherches situés d'un bout à l'autre du Canada. RDDC est un chef de file d'initiatives horizontales de S & T auxquelles prennent part d'autres organismes gouvernementaux, l'industrie et des universités. Il est actif dans le réseau fédéral des S & T et soutient les objectifs gouvernementaux visant à stimuler la croissance économique, améliorer la qualité de vie et faire évoluer les connaissances par le biais de l'innovation et des activités scientifiques et technologiques.

Dans le cadre du Plan stratégique d'investissement dans les capacités (PSIC), RDDC fait correspondre les éléments de son programme actuel de R & D aux priorités du PSIC en fait de capacités et d'immobilisations. RDDC proposera des technologies et des concepts d'avant-garde qui influenceront l'évolution à moyen et à long terme des capacités et collaborera avec les responsables de l'élaboration et de l'expérimentation des concepts de manière à faire progresser les concepts de l'avenir.

Il faut adopter des méthodes novatrices qui exploiteront la technologie de manière à améliorer et à transformer les capacités opérationnelles, tout en tenant compte de l'abordabilité et des conséquences opérationnelles et humaines. Les efforts S & T qui influencent la stratégie, la doctrine, les tactiques, l'instruction et les acquisitions rehausseront les capacités des FC mentionnées dans le présent rapport. Un des rôles de RDDC consiste à décrire ce que l'avenir réserve et à présenter des moyens de préparer cet avenir dans une perspective S & T. RDDC tâche de faire en sorte que les FC évaluent et mettent en œuvre des concepts novateurs qui rehausseront leurs capacités.

Par exemple, une équipe multidisciplinaire formée de scientifiques de RDDC a fait enquête sur les concepts et les technologies de transformation dans l'intention d'orienter la transformation des Forces. L'équipe a déterminé que les opérations réseautiques et celles fondées sur les effets sont des principes clés d'intégration du Concept d'opération stratégie des Forces canadiennes (COS FC).

Des concepts d'opérations réseautiques interarmées sont essentiels à la transformation des organisations de défense et de sécurité en réponse au nouveau contexte de sécurité. Les progrès





outre Affaires étrangères Canada pour ce qui touche la ratification par le Canada du Protocole V (débris de guerre explosifs) relatif à la Convention sur certaines armes classiques. Le MDN mettra en œuvre le traité sur le régime Ciel ouvert et participera avec Affaires étrangères Canada à l'établissement de la position du Canada lors de la Conférence d'examen du traité Ciel ouvert en février 2005.

Transformer et moderniser les Forces canadiennes

Afin de transformer et de moderniser les FC, la Défense doit axer sa planification stratégique sur les capacités dont elle a besoin. Dans cette optique, elle prendra les initiatives qui suivent.

Plan stratégique de gestion de l'information

Le Plan stratégique envisagé pour la gestion de l'information (GI) de la Défense s'inscrit dans le droit fil de la Stratégie 2020 de la GI de la Défense et prévoit une série de stratégies d'investissement que le MDN peut examiner. La cohérence du programme de GI de la Défense posera certainement des défis, car il faudra trouver moyen de répartir et de rationaliser la mise à niveau des applications universelles de planification des ressources, sécuriser la transmission et la gestion des données, répondre aux demandes croissantes en fait de largeur de bande, établir un fondement de l'intégration et veiller au maintien de ces ressources. Au début de 2005, les gestionnaires supérieurs du MDN examineront l'adoption et la mise en œuvre possible du plan.

Projet de la capacité nationale de soutien militaire

La Défense va continuer d'accroître sa capacité d'apporter du soutien opérationnel aux opérations de contingence et d'établir les facteurs nécessaires d'activation sur le théâtre pour mener des opérations expéditionnaires grâce à l'établissement d'un Groupe de soutien interarmées. Nous y parviendrons dans le cadre du Projet de la capacité nationale de soutien militaire, une initiative de transformation visant à mettre en place un quartier général de soutien pouvant être déployé, de même que des ressources de génie militaire, de logistique, de maintenance, de police militaire et de santé en prévision des opérations nationales et internationales des FC.

Système de justice militaire et règlement des plaintes

Durant l'année à venir, le Juge-avocat général (JAG) finira d'élaborer les politiques en réponse aux 57 recommandations du rapport Lamer relatives à la justice militaire; il fournira au ministre de la Justice du Canada des instructions sur la rédaction de ces politiques et aidera à préparer une trousse en vue de la mise en œuvre des politiques par des modifications législatives et réglementaires.

Les efforts déployés par le JAG afin d'actualiser les Règles militaires de la preuve et de les harmoniser avec les derniers changements législatifs touchant le système de justice militaire demeureront prioritaires.

L'Ombudsman (OMB) collaborera à la modernisation des mécanismes de plainte. Il formulera des recommandations systémiques en vue de l'amélioration des politiques ministérielles qui touchent les militaires et de l'amélioration de la gestion des ressources humaines.



Le MDN continuera de promouvoir d'autres importantes relations internationales pour la défense et la sécurité grâce aux travaux novateurs de Recherche et développement pour la défense Canada (RDDC). RDDC est un collaborateur clé du Programme de coopération technique, de l'Organisation de recherche et de développement technologique de l'OTAN et des initiatives bilatérales et multilatérales prises avec les États-Unis, le Royaume-Uni, l'Australie, la France, les Pays-Bas et la Suède.

La Défense maintiendra sa participation au Comité de coopération interorganisations afin de renforcer la collaboration entre organismes sur la scène internationale et nationale. Parmi les partenaires se trouvent d'autres ministères, tels Justice Canada et Affaires étrangères Canada; des gouvernements provinciaux; des organismes de protection civile; l'Association du Barreau canadien; la Commission nationale sur le droit humanitaire; le Comité international de la Croix-Rouge; les tribunaux criminels internationaux pour la Yougoslavie et le Rwanda; les grandes organisations de l'ONU et le Groupe des secours humanitaires.

Nous comptons améliorer la coopération et les échanges avec d'autres pays, en particulier les échanges et la coopération matérielle avec l'Australie. On entend notamment resserrer la collaboration relative au soutien et à la modernisation des CF-18, à l'appui des sous-marins et au développement de logiciels de logistique.

Le Groupe des matériels poursuivra sa coopération matérielle sur des tribunes multilatérales, par exemple dans le cadre du Programme de détection jointaine aéroportée de l'OTAN, du Programme de surveillance terrestre aéroportée de l'OTAN et du Système de défense active contre les missiles balistiques de théâtre. Le groupe continuera de favoriser la consultation stratégique avec le secteur privé au sein du Comité consultatif de l'industrie de la défense. Des représentants des secteurs public, privé et universitaire se rencontrent trois fois par année pour échanger sur des questions relatives à l'industrie et au matériel de défense. Les délégués de l'industrie et des universités ont alors l'occasion de soulever des préoccupations et de donner des conseils sur des points d'intérêt réciproque.

Programme d'aide à l'instruction militaire

Dans le cadre du Programme d'aide à l'instruction militaire (P AIM), le MDN continuera d'appuyer les intérêts et les valeurs du Canada par la diplomatie. Le P AIM permet au Canada de favoriser des relations civilo-militaires démocratiques et des capacités de maintien de la paix dans des pays partenaires partout dans le monde, en offrant des ressources d'instruction et de l'expertise. Durant l'année financière 2005-2006, un certain nombre de pays d'Amérique latine (le Mexique, le Paraguay, l'Uruguay, la République dominicaine et l'Équateur) et de l'Asie-Pacifique (Mongolie) deviendront admissibles à l'aide à l'instruction militaire.

Contrôle des armements et désarmement

Le MDN poursuivra son étroite collaboration avec Affaires étrangères Canada en vue d'atteindre les objectifs du Canada en matière de contrôle des armements et de désarmement. Il soutiendra les efforts déployés par le Canada afin de prévenir, de contenir et de réduire la prolifération des armes de destruction massive, en participant à l'Initiative de sécurité contre la prolifération ainsi qu'au Partenariat mondial du G8 contre la prolifération des armes de destruction massive. Le MDN collaborera à l'établissement de la position du Canada lors de la Conférence d'examen du Traité sur la non-prolifération des armes nucléaires qui se tiendra en mai 2005. Il appuiera en



- élabore une politique relative aux communications internes, revoit les normes de publication et conçoit des produits et des outils connexes pour soutenir l'échange d'information au MDN et dans les FC;
- encourage les unités d'AP à l'échelle de l'organisation à favoriser l'excellence des communications internes, en particulier en ce qui touche l'Enoncé de la politique de défense.

En outre, durant l'année financière 2005-2006, la Défense élaborera un plan ministériel de communications relatif à l'Enoncé de la politique de défense et coordonnera des activités d'affaires publiques à l'échelle des FC de même qu'avec d'autres ministères des 3D + C.

Partenariats stratégiques

La Défense va poursuivre l'établissement d'accords bilatéraux avec certains pays en 2005-2006. Les États-Unis étant le plus important partenaire du Canada, la Défense cherchera à améliorer ses relations sur plusieurs fronts. Voici quelques exemples d'initiatives canado-américaines :

- projets de défense territoriale;
- initiatives de guerre coalisée visant à relever l'interopérabilité;
- lancement de négociations avec le département de la Défense des États-Unis en vue d'une participation possible du MDN aux étapes de la conception et du développement du Programme d'aéronautique maritime multilatérale de la Marine américaine;
- maintien d'une participation active aux étapes de la conception et du développement du Programme d'avions de combat interarmées que dirige les États-Unis. En 2005-2006, le MDN va aussi entamer des négociations avec les États-Unis et sept autres pays en vue d'une participation possible au soutien des acquisitions et au suivi du développement de ce programme d'une valeur de 250 milliards de dollars;
- signer à nouveau le protocole d'entente sur les lignes de communications intégrées (LCI) avec les États-Unis afin de pouvoir maintenir le partage canado-américain du cycle de transport à l'appui des opérations;
- prendre des mesures contre les lois protectionnistes et d'autres initiatives qui sont défavorables aux intérêts du Canada.

L'élargissement des partenariats internationaux

Le MDN continue d'établir des relations avec de nouveaux partenaires, notamment en Amérique latine et dans la région de l'Asie-Pacifique. En Amérique latine, le MDN renforcera ses relations de défense (particulièrement avec le Mexique, le Brésil et l'Amérique centrale), en profitant de la présence d'attachés militaires des FC dans la région ainsi que de rencontres régionales, comme la Conférence des ministres de la Défense des Amériques et les conférences des trois armées. Le MDN maintiendra son engagement avec ses homologues de l'hémisphère en vue de déterminer l'évolution de la Commission interaméricaine de défense. En Asie-Pacifique, le MDN poursuivra sa relation étroite avec ses alliés traditionnels — soit les États-Unis, l'Australie et la Nouvelle-Zélande — tout en resserrant la coopération avec le Japon et la Corée du Sud. Il cherchera également à établir des contacts directs entre forces armées avec la Chine et, de concert avec Affaires étrangères Canada, il commencera à explorer graduellement des secteurs utiles de collaboration bilatérale avec l'Inde et le Pakistan. Le MDN tâchera aussi de raffermir ses relations de défense limitées avec Singapour et la Thaïlande.



Centres des opérations de sécurité maritime

Dans le cadre du Groupe de travail interministériel sur la sûreté maritime, la Défense va collaborer à l'élaboration du cadre conceptuel en vue de la transformation, au cours des cinq prochaines années, de ses deux centres des opérations maritimes en centres de coordination opérationnelle multi-instances (les Centres des opérations de sécurité maritime, ou COSM). L'objectif ultime est d'obtenir un meilleur portrait de la situation maritime générale sur la côte est et la côte ouest et d'améliorer la concertation en cas d'intervention maritime. Il pourra arriver que ces centres intégrés soient appelés à appuyer une opération de la Garde côtière canadienne ou d'un autre ministère. Les centres vont aussi permettre à la Marine d'assumer le contrôle opérationnel de toutes les ressources que le gouvernement alloue à la flotte, en cas de besoin, pour réagir à une situation de crise imminente ou à une menace de surface (dans les limites de notre zone économique exclusive et de notre frontière territoriale de 12 milles marins).

Système global de commandement et de contrôle

Par ailleurs, la Défense projette d'installer des Systèmes globaux de commandement et de contrôle (SGCC) à bord des principaux navires de la Garde côtière canadienne et de les relier directement aux Centres des opérations maritimes. Ces systèmes permettront aux navires de la Garde côtière d'échanger des renseignements préliminaires en temps quasi réel et de participer à l'établissement de la situation maritime générale. Les navires de défense côtière pourront également se relier à l'état de la situation maritime générale, lorsque les Centres des opérations de sécurité maritimes feront l'acquisition de systèmes de type SGCC.

Affaires publiques

Le MDN vise à ce que le public canadien soit bien renseigné et qu'il comprenne et appuie la mission et le mandat des FC. Dans cette optique, il prendra certaines initiatives continues :

- fournir aux dirigeants supérieurs du MDN et des FC des conseils et du soutien en matière d'affaires publiques;
- appuyer les mesures prises afin d'informer et de rallier la population canadienne, de rehausser la sensibilisation et la compréhension du public et d'obtenir l'appui à l'égard des FC, de leurs contributions au Canada et au monde dans ce nouveau contexte de sécurité et de leur rôle en tant qu'institution nationale;
- continuer de soutenir les opérations nationales et internationales par le biais d'initiatives comme le Programme d'intégration des médias, ainsi que la collecte et la distribution d'images prêtes à diffuser de la Caméra de combat;
- continuer de raffermir les relations parlementaires, entre autres le Programme parlementaire des Forces canadiennes.

Le SMA(AP) veille à faire en sorte que les membres du personnel du MDN et des FC connaissent, comprennent et appuient les priorités, les programmes et les services de l'organisation. Dans cette optique, il :

- prodigue aux gestionnaires et dirigeants supérieurs des conseils judicieux sur les communications internes, qu'ils intègrent aux processus décisionnels;
- analyse les questions soulevées dans le contexte public afin que les dirigeants supérieurs puissent réagir de manière opportune;



et d'autres partenaires de la sécurité sur la scène nationale et internationale, dont les forces alliées, les ministères et organismes d'État, les organisations non gouvernementales et le secteur privé.

Initiatives canado-américaines

Le MDN va continuer d'examiner les moyens de resserrer la collaboration avec les États-Unis relativement à la défense du continent. De concert avec Affaires étrangères Canada, le MDN entamera des pourparlers avec les États-Unis en vue du renouvellement de l'accord du NORAD, lequel viendra à expiration en mai 2006. Entre-temps, les FC maintiendront leur collaboration avec le Commandement du Nord des États-Unis par l'entremise du Groupe de planification binationale. Le mandat du groupe, qui consiste à encourager la coopération face aux menaces maritimes et terrestres qui se posent au continent, a été reconduit jusqu'en mai 2006. Le MDN et Affaires étrangères Canada tâcheront aussi de renforcer les organes canado-américains de consultation, telle la Commission permanente mixte de défense Canada-Etats-Unis.

Le Programme canado-américain d'avions de combat interarmées (JSF), visant à ouvrir la voie à une nouvelle génération de capteurs d'avionique et exploitant les dernières technologies de dissection et de fabrication, continuera de produire des retombées financières importantes pour l'industrie canadienne, de fournir aux FC de précieux renseignements et de favoriser des relations fructueuses avec d'autres pays partenaires. Le programme JSF est bien accueilli aux États-Unis, et il est considéré comme un modèle à imiter lors des futurs programmes de coopération.

Une autre initiative liée à cette priorité ministérielle est l'Accord de coopération en sciences et technologie (S & T) pour la protection de l'infrastructure essentielle et la sécurité frontalière, que les gouvernements du Canada et des États-Unis ont signé en 2004. Cette entente permettra au Canada et aux États-Unis de conjuguer leur expertise mutuelle en S & T pour assurer la sécurité transfrontières et protéger les infrastructures essentielles. En conséquence, un programme canado-américain baptisé le Programme technique de sécurité publique (PTSP) est mis sur pied pour intégrer la collaboration découlant de l'accord. Recherche et développement pour la défense Canada (RDDC) dirige les efforts que le Canada déploie dans le cadre du PTSP, en collaboration avec Sécurité publique et Protection civile Canada, tandis que le ministère de la Sécurité intérieure exerce cette responsabilité pour les États-Unis. Le PTSP réunira des ministères et organismes canadiens et leurs homologues américains de façon à rationaliser les ressources. Le PTSP se joint à l'Initiative de recherche et de technologie chimique, biologique, radiologique et nucléaire (IRTC) pour encourager la collaboration entre les organismes qui s'intéressent aux S & T.

Forum sur la sécurité et la défense

La Défense compte aussi renouveler son programme relatif au Forum sur la sécurité et la défense (FSD), qui constitue le principal moyen par lequel elle favorise l'établissement de relations avec les chercheurs canadiens dans le domaine de la défense. Avec l'approbation du Conseil du Trésor, le Ministère entamera le prochain cycle quinquennal de financement, dans le cadre duquel on examinera les sommes accordées aux centres d'excellence universitaires du FSD.



Compte tenu de l'importance accrue que toutes les institutions fédérales (relevant du Secrétariat du Conseil du Trésor) accordent à la fonction de contrôle, la gouvernance retient maintenant une attention particulière dans des domaines comme la gestion de l'information, les ressources humaines et les finances. Les fonctions de vérification et d'évaluation des programmes continuent de guider l'évaluation de l'efficacité des régimes de gouvernance. Le Service d'examen est en train de mettre la dernière main à une étude des fonctions des comités internes, principalement les comités supérieurs de révision qui jouent un rôle déterminant dans la gouvernance des programmes de la Défense.

2004-2005 DÉPENSES PRÉVUES ET 2005-2006 DÉPENSES PRÉVUES PAR CPRR		
(en milliers de dollars)		POLITIQUE ET STRATÉGIE DU MINISTÈRE
	2004-2005 DÉPENSES PRÉVUES	2005-2006 DÉPENSES PRÉVUES
TOTAL	486 421\$	504 588 \$

Priorités

Compte tenu de cette priorité, la Défense va prendre les initiatives suivantes :

Énoncé de la politique internationale et de la politique de défense

Le gouvernement déposera bientôt au Parlement l'énoncé de sa politique internationale, de même que des énoncés séparés concernant la diplomatie, la défense, le développement et le commerce. Au cours de l'année à venir, le MDN fera un suivi étroit des débats parlementaires et se préparera à mettre en œuvre les principales recommandations qui en découleront en matière de défense, notamment :

- transformer les Forces canadiennes;
- augmenter les effectifs des Forces canadiennes;
- concentrer les ressources davantage sur la défense du Canada;
- resserrer la collaboration entre le Canada et les États-Unis pour la défense du continent;
- accroître notre participation aux efforts de paix et de sécurité dans le monde.

Approche des 3D+C

Conformément à la structure intégrée et cohérente alliant la diplomatie, la défense, le développement et le commerce (communément appelée l'approche des « 3D+C ») énoncée dans l'Énoncé de la politique internationale du gouvernement, le MDN continuera de chercher à resserrer sa collaboration avec d'autres ministères, en particulier Affaires étrangères Canada et l'Agence canadienne de développement international (ACDI). La concertation avec d'autres ministères va se poursuivre dans des domaines d'intérêt commun comme la réforme du secteur de la sécurité, la coordination civilo-militaire et l'intervention humanitaire. Le MDN entend également rester actif auprès de groupes de travail interministériels chargés entre autres de la sécurité dans l'Arctique, de la sûreté maritime et du plan d'action sur les océans.

Vision interarmées 2015

La Vision interarmées 2015 énoncera clairement la vision des futures opérations et capacités de soutien interarmées des FC, conformément à la Politique de sécurité nationale. Dans la foulée de la politique de défense, la vision servira à faire concorder les initiatives connexes de la Défense



Politique et stratégie du Ministère

Le programme de capacités « Politique et stratégie du Ministère » a une vaste portée et un caractère général; il permet d'attester que la Défense respecte les exigences législatives et administratives. Le programme de capacités comprend la communication d'avis stratégiques au gouvernement concernant les accords internationaux de sécurité, la gouvernance et la gestion, et le soutien apporté à la réalisation des objectifs du gouvernement.

Plans

La Défense va continuer de faire des suivis et des analyses stratégiques actuelles et détaillées et de donner des avis stratégiques judicieux pour faire en sorte que la politique de défense du Canada demeure fidèle à l'orientation fournie par le gouvernement et reste pertinente, efficace, abordable et réaliste.

Nous allons gérer les relations bilatérales et multilatérales dans les secteurs de la défense et de la sécurité internationale en assurant une représentation auprès de l'OTAN, de l'ONU, du NORAD et d'autres organisations, alliances et coalitions multinationales et bilatérales et en fournissant des avis stratégiques sur la participation du Ministère à ces organisations. Le Canada va participer à des accords, traités, exercices et programmes de défense et de sécurité bilatéraux et multilatéraux avec les États-Unis et d'autres pays et collaborer avec des alliés pour améliorer la coopération technique et faciliter l'interopérabilité.

Nous allons également appuyer les mesures que prend le Canada pour accroître la paix et la stabilité dans le monde par des activités diplomatiques comme :

- des visites de ports étrangers;
- l'aide à l'instruction militaire de pays en développement destinée à accroître leur capacité de maintien de la paix (la formation offerte par le Centre pour le maintien de la paix Pearson et le Centre de formation pour le soutien de la paix, par exemple);
- la participation aux exercices du Partenariat pour la Paix;
- des mesures d'instauration de la confiance pour les accords de contrôle des armements;
- une participation active aux accords internationaux de contrôle des armements.

La Défense va offrir des services ministériels de soutien efficaces dans le domaine de l'administration, des finances et de la gestion des ressources, notamment par :

- la gestion des programmes de ressources humaines du Ministère, comme dans le domaine de l'équité en matière d'emploi et des langues officielles;
- l'élaboration de politiques et de plans d'acquisition et de soutien du matériel;
- la communication d'avis, la prestation de services et la gestion de programmes et de projets touchant les biens immobiliers, les services d'incendie, l'environnement, l'architecture et le génie construction, le génie militaire et la sûreté nucléaire.

La Défense va fournir le cadre de contrôle et de gestion financière (y compris un système de comptabilité financière et l'interface des systèmes connexes) nécessaire au soutien de tous les aspects des activités de la Défense à tous les niveaux, dans le respect de la législation, des règlements, des politiques et des pratiques exemplaires qui s'appliquent à tout l'appareil gouvernemental.



prisonniers de guerre et des personnes détenues, interrogation et tactiques interrogatoires), il y aura de nouveaux besoins d'instruction dans cette discipline secondaire. Tout probable que la demande en fait d'instruction continuera d'augmenter.

Centre d'expérimentation des Forces canadiennes

Grâce aux succès que connaissent ses initiatives sur la scène nationale et multinationale, le Centre d'expérimentation des Forces canadiennes (CEFC) continuera d'évoluer pour atteindre une capacité opérationnelle intégrale à la fin de 2005. Le Centre aidera la Défense à constituer une force axée sur les capacités en fournissant des compétences solides en fait d'élaboration et d'expérimentation conjointes de concepts, s'appuyant sur des outils améliorés de modélisation et de simulation, à l'échelle nationale et internationale.

Résultats prévus

Le programme de capacités « Commandement et contrôle » vise à faire en sorte que les FC puissent recueillir, analyser et communiquer des renseignements, planifier et coordonner des opérations et diriger des forces de manière à accomplir leurs missions. Fournir à temps au gouvernement des renseignements exacts est d'une importance cruciale pour la sécurité des FC et de la population canadienne. Il s'agit d'une responsabilité dont la Défense s'acquitte en explorant les technologies naissantes dans l'optique de transformer les capacités opérationnelles et d'atteindre l'interopérabilité avec nos alliés, particulièrement les États-Unis. La Défense continuera de rallier les pays alliés du Canada, les autres ministères et d'autres ordres de gouvernement de manière à appuyer les opérations menées sur notre territoire ou à l'étranger.



Le Centre de commandement de la Défense nationale (CCDN) continuera d'élaborer, en collaboration avec le CFIRI, une connectivité et des vues opérationnelles communes améliorées avec les quartiers généraux opérationnels des FC, y compris les forces en déploiement, les QG des secteurs de la Force terrestre, la 1^{re} Division aéroportée du Canada, les centres des opérations de sécurité maritime et le Secteur du Nord des Forces canadiennes.

Autres initiatives

La Défense a approuvé une mesure favorisant l'adaptation aux changements dans le contexte de la sécurité qui évolue. Elle a mis sur pied au sein du JAG la Direction des Opérations d'information et de renseignement, ce qui augmente sensiblement la qualité et le volume des conseils juridiques à sa disposition du fait que plus d'experts peuvent maintenant se consacrer à des enjeux importants liés aux opérations d'information, à la collecte de données du renseignement et au droit spatial.

De plus, en augmentant le nombre d'agents de liaison et de détachements auprès d'autres ministères, la Défense renforcera ses partenariats stratégiques dans plusieurs secteurs clés, dont l'échange de données du renseignement et d'information générales, la planification des mesures d'urgence et la coordination de l'intervention. Ces mesures aideront la Défense à apporter une contribution accrue à la sécurité en territoire canadien.

Programme de soutien du commandement de la Force terrestre

La stratégie de l'Armée de terre intitulée *Engagés, vers l'avant*, publiée en 2002, vise à développer une Force terrestre qui soit axée sur le commandement, fondée sur le savoir, adaptée aux besoins stratégiques et décisive du point de vue tactique. Une telle force repose sur le Système d'information de commandement et de contrôle de la Force terrestre, version 1, (SICCFT v1) qui renferme de nombreux outils de planification opérationnelle, et sur le Système tactique de commandement, de contrôle et de communication (STCCC). Ces deux systèmes relèvent du Programme de soutien du commandement de la Force terrestre. L'Armée a commencé à mettre le SICCFT v1 à la disposition de ses unités. La mise à niveau de l'équipement sera achevée d'ici avril 2005 et la formation du cadre initial d'instructeurs sera terminée avant l'automne 2005. La Force terrestre offrira également à ses troupes en déploiement un système amélioré de connaissance de la situation, dont les processeurs, logiciels et terminaux seront remplacés ou modernisés. Tous les effectifs, véhicules et unités seront ainsi équipés de cette technologie leur permettant de signaler automatiquement leurs positions et permettant aux commandants à tous les échelons de repérer l'emplacement de leurs soldats et véhicules.

Ecole du renseignement militaire des Forces canadiennes

L'Ecole du renseignement militaire des Forces canadiennes dispense une formation individuelle en renseignement militaire conformément à la doctrine et aux normes approuvées de commandement et de contrôle. Elle continue d'accroître la qualité et le volume de son instruction afin d'aider les FC à améliorer leurs capacités en renseignement de défense. L'école s'attend de terminer l'Op *Progress* (qui implique la rationalisation et la restructuration des cours sur le renseignement, l'augmentation des ressources d'instruction et la mise en place d'une capacité d'instruction sur le renseignement à l'intention des spécialistes et des réservistes), ainsi que le rapatriement de l'instruction sur le renseignement humain durant l'année financière 2005-2006. Comme la publication B-GJ-005-110 FP-020 des FC vient d'être approuvée (*Traitement des*



- mettre au point un nouveau modèle opérationnel qui intègre plus étroitement les opérations de renseignement électromagnétique (SIGINT) du CST/GOIFC, de manière à mieux appuyer les activités des FC menées en campagne ou à des fins nationales.

Les deux programmes ci-après soutiennent ces initiatives.

Le programme du renseignement électromagnétique (SIGINT) du CST procure des données du renseignement uniques et pertinentes conformément aux besoins et priorités du gouvernement du Canada. Ces renseignements servent à formuler des indications et des avertissements, à élaborer des politiques, à prendre des décisions et à évaluer quotidiennement les capacités et intentions des éléments étrangers. Durant l'année financière 2005-2006, le programme SIGINT aura entre autres pour priorité de rehausser la qualité des produits et services SIGINT, d'intégrer plus étroitement avec le GOIFC les services SIGINT fournis en campagne et d'améliorer les capacités techniques connexes.

Le Programme de sécurité de la technologie de l'information (TI) du CST procure aux clients du gouvernement du Canada une direction et une expertise techniques, des conseils, de l'orientation et des services en matière de protection de l'information, de même que des systèmes et infrastructures d'information. Dans cette optique, le CST fournit des services de consultation de niveau supérieur sur la sécurité de la TI; il identifie les vulnérabilités et les menaces cybernétiques; et il aide à élaborer les politiques et les normes gouvernementales relatives à la sécurité de la TI. Le Programme de sécurité de la TI a notamment pour priorités en 2005-2006 d'accroître les mesures de cybersécurité afin d'atténuer les risques qui pèsent sur les systèmes essentiels du gouvernement du Canada et de parrainer un programme gouvernemental de modernisation cryptographique.

Politique de sécurité nationale

Dans sa Politique de sécurité nationale, le gouvernement s'engage à canaliser ses énergies face à la cybersécurité et à se pencher sur les changements à apporter à l'environnement technologique. Comme l'indique la politique, les menaces de cyberattaques sont réelles et les conséquences peuvent être graves. Le Centre de la sécurité des télécommunications aura à relever le défi de renforcer sa capacité de prévoir et de prévenir les cyberattaques, grâce à de meilleures analyses des menaces et des vulnérabilités et au renforcement de sa capacité de défendre les systèmes fédéraux et de réagir aux attaques.

Examen du renseignement de défense

La mise en œuvre des recommandations découlant de l'Examen du renseignement de défense, durant les trois à cinq prochaines années, va sensiblement améliorer le renseignement servant à appuyer les décisions stratégiques et les opérations. La Défense optimisera les relations stratégiques en matière de renseignement et continuera d'intégrer le renseignement tant au sein du MDN qu'avec d'autres ministères, organismes et alliés. Pour ce faire, elle établira un cadre en vue de la coopération interministérielle et interorganismelle, de l'échange d'information, du partage des tâches et de l'établissement d'accords de soutien.

La Défense va poursuivre l'initiative de la Capacité de fusion de l'information et du renseignement interarmées (CFIRI), qui vise à fournir aux décideurs des données à jour et pertinentes à l'appui des opérations.



Commandement, contrôle, communications, renseignement, surveillance et reconnaissance

La fusion des capacités de commandement, de contrôle, de communications, d'informatique, de renseignement, de surveillance et de reconnaissance (C4ISR) permet de réunir des éléments distincts de manière à augmenter l'efficacité.

Le Guide de commandement et plan de campagne, publié par le Comité de surveillance C4ISR en décembre 2003, énonce les intentions des dirigeants des FC quant à l'accroissement des capacités C4ISR. L'élément le plus novateur et ambitieux du plan est l'émergence d'une culture axée sur l'information au sein d'une organisation réseaucentrée. Le plan fait état de quatre secteurs d'activité : obtenir des renseignements fiables, pertinents et à jour; traiter et fusionner des données provenant de sources multiples; protéger et échanger l'information; puis exploiter l'information.

(Conscientie de la difficulté de mettre en place un système ultramoderne à tous les niveaux de commandement et dans tous les milieux opérationnels, la Défense tâche d'harmoniser le programme de recherche et de développement C4ISR. Elle misera sur l'élaboration d'une « intention commune » tout en permettant une « exécution répartie ».

Pour mettre en œuvre le Guide de commandement et plan de campagne C4ISR, la Défense exploitera les technologies émergentes de façon à transformer les capacités opérationnelles. Les initiatives envisagées sont notamment liées à la surveillance spatiale arctique et maritime de zones étendues; aux dispositifs spatiaux de soutien interarmées; aux véhicules aériens sans pilote; de même qu'à l'amélioration de l'intégration du traitement et de l'échange des données du renseignement et de l'information en général.

Cette fusion de la doctrine et de la technologie constitue peut-être la capacité la plus importante que la Défense se doit d'acquiescer; elle servira de pilier à la détermination du degré de participation des Forces canadiennes à la réalisation des objectifs nationaux et multinationaux ainsi qu'à la réalisation de l'interopérabilité opérationnelle avec nos principaux alliés, en particulier les États-Unis.

Centre de la sécurité des télécommunications

Le Centre de la sécurité des télécommunications (CST) exerce un rôle clé en adaptant nos ressources au contexte changeant de la sécurité, en veillant à promouvoir et resserrer les relations stratégiques en matière de sécurité, en faisant la promotion du renseignement de défense et en appuyant le programme de capacités « Commandement et contrôle » par les moyens suivants :

- acquiescer et utiliser l'information provenant de l'infrastructure mondiale de l'information dans le but de fournir des renseignements étrangers, en conformité avec les priorités du gouvernement en matière de renseignement;
- fournir des avis, des conseils et des services pour aider à détecter les cyberincidents, à atténuer l'impact des incidents, ainsi qu'à protéger les renseignements électroniques et les infrastructures d'information qui sont importants pour le gouvernement;
- fournir une assistance technique et opérationnelle aux organismes fédéraux chargés de l'application de la loi et de la sécurité;



Commandement et contrôle

Le programme de capacités « Commandement et contrôle » assure aux Forces canadiennes une direction et une orientation claire. Il vise également à énoncer et à présenter, quand la situation l'exige, des options d'intervention militaire à l'appui de la politique du gouvernement du Canada et de collaboration avec d'autres ministères et avec les forces armées de pays alliés et de partenaires de coalitions.

Plans

Pour mener à bien le programme de capacités « Commandement et contrôle », la Défense est prête à entreprendre les tâches suivantes :

- planifier, diriger et contrôler un large éventail d'activités dans des domaines comme l'antiterrorisme, l'aide au pouvoir civil, les opérations de paix, les missions de recherche et de sauvetage, l'évacuation, les secours en cas de catastrophe et l'aide humanitaire, la vérification du contrôle des armements, les opérations de diplomatie militaire et l'entraînement opérationnel interarmées et multinational;
- fournir la capacité de diriger et de contrôler des forces déployées avec les États-Unis, l'OTAN, l'ONU ou des coalitions multinationales;
- planifier, diriger et contrôler les interventions des FC au Canada en réponse à des demandes d'aide d'autres ordres de gouvernement dans des domaines comme l'application de la loi, la protection des pêches, la répression du trafic des stupéfiants, la protection de l'environnement et la prévention de l'immigration clandestine.

Les forces de soutien C4I fourniront des moyens de communication exhaustifs à l'appui d'activités nationales et internationales. Pour que toutes ces capacités soient accessibles dans un délai de 21 jours, il faudra élargir l'infrastructure de la technologie de l'information de la Défense aux opérations de théâtre.

La Défense entend aussi réunir, analyser et diffuser des éléments de renseignement sur les transmissions militaires, ainsi que des données géomatiques, météorologiques et océanographiques. Nous allons en outre appuyer les opérations d'information liées à des activités militaires au Canada et à l'étranger. Le Plan de la Défense en direct présente une description de ces initiatives et d'autres initiatives qui touchent ce programme de capacités.

2004-2005 DÉPENSES PRÉVUES ET 2005-2006 DÉPENSES PRÉVUES PAR CPRR		
(en milliers de dollars)	COMMANDEMENT ET CONTRÔLE	
	2004-2005 DÉPENSES PRÉVUES	2005-2006 DÉPENSES PRÉVUES
TOTAL	1 500 570 \$	1 503 668 \$

Priorités

La Défense s'adaptera au contexte changeant de la sécurité grâce à l'élaboration et à l'appui des initiatives ci-après :



- reconstituer le capital d'activités qui correspondent à la définition d'améliorations selon le Conseil du Trésor.

Réforme des acquisitions

Dans la foulée de la réforme de l'acquisition, le Groupe entend lancer au cours des trois prochaines années les initiatives suivantes :

- participer à la réforme de la politique sur les retombées industrielles régionales, que dirige Industrie Canada;
- participer à la politique sur la gestion des projets et des acquisitions complexes, que dirige le Secrétaire du Conseil du Trésor;
- participer à la réforme des achats de faible valeur, que dirige le Secrétaire du Conseil du Trésor.

Nous

La réforme en matière d'acquisition s'étendra à la structure et à la gestion contractuelles. Nous élaborons des contrats qui comportent des mesures incitatives et des sanctions, qui accentuent les critères de rendement plutôt que des spécifications détaillées et qui intègrent des portes de sortie appropriées.

Nous continuerons d'aller de l'avant dans les secteurs qui suivent, afin de mettre en œuvre les meilleures méthodes d'acquisition durant l'année à venir :

- achats de produits disponibles dans le commerce comme l'acquisition de véhicules aériens sans pilote (UAV) pour soutenir l'opération *Athena* en Afghanistan;
- collaboration avec nos alliés afin de rationaliser le processus et de faire des économies, comme ce fut le cas de notre capacité de ravitaillierement air-air;
- nouvelles perspectives d'acquisition globale, permettant de réunir l'acquisition initiale et le soutien à long terme comme dans le cas du Projet d'hélicoptère maritime (PHM);
- optimisation de la gestion des systèmes d'armes, permettant de réunir plusieurs petits contrats de soutien en deux ou trois gros contrats d'une durée de cinq à dix ans, ce qui réduit les frais d'administration et incite le secteur privé à investir dans le programme à long terme.

Le groupe élaborera des normes et des critères relatifs à certains achats dans le secteur de la défense, dont les travaux ou le matériel doivent provenir exclusivement des ressources de l'industrie canadienne de la défense ou de la technologie.

Résultats prévus

Le programme de capacités « Soutien des forces » aidera la Défense à respecter son engagement envers le gouvernement du Canada en assurant le soutien en personnel, en équipement et en infrastructure nécessaire à la réalisation par les FC d'opérations réussies sur la scène nationale et internationale, suivant les prescriptions du Plan de la Défense ou du gouvernement.

Dans cette optique, la Défense va continuer d'accroître sa capacité d'appuyer son effectif civil et militaire par des initiatives comme le cadre du bien-être, la réforme du système de santé militaire et la promotion de l'apprentissage continu et du perfectionnement professionnel. Le Plan de réduction des infrastructures et le Plan d'approvisionnement national vont nous permettre d'assurer l'entretien de l'équipement et des infrastructures.



planification. Trois grandes initiatives visant les sites contaminés – la Dépollution du réseau DEW dans le Nord, celles de Goose Bay (Labrador) et de Valcartier (Québec) – canaliseront les énergies des quelques années à venir. De plus, la possibilité que des sites de munitions explosives non explosées entraînent des obligations demeure une grande source de préoccupation. On a entrepris de cataloguer les données pertinentes et d'examiner de manière approfondie la portée de cette responsabilité.

Notre résolution indécrottable en faveur de l'air pur et de l'eau pure se reflète dans nos objectifs visant à réduire les risques d'appauvrissement de la couche d'ozone que présentent les émissions d'halocarbures et de gaz à effet de serre, ainsi que dans nos engagements favorisant des effluents responsables et la gestion de l'eau potable.

La SDD 2003 de la Défense renferme un objectif précis visant à encourager la mise en œuvre de principes du bâtiment durable dans le cadre du vaste programme d'immobilisations de l'organisation, y compris le portefeuille des logements.

L'attitude proactive de la Défense face à la viabilité de l'environnement évolue. La SDD 2003 va au-delà du cycle triennal de la stratégie comme telle. L'objectif concernant les aires d'entraînement militaires durables s'étend de 2003 à 2010, ce qui prouve que nous continuons d'appuyer la conservation des ressources et une saine gestion de l'environnement.

Plan de soutien de la flotte

Le Plan de soutien de la flotte a été élaboré au début des années 1990 et mis en œuvre en 1996, sous la responsabilité conjointe du COMAR et du Sous-ministre adjoint (Matériels) [SMA(Mat)]. Selon ce concept, le COMAR et le SMA(Mat) unissent leurs efforts pour atteindre des objectifs communs de maintien des ressources maritimes de la flotte. Allié à une politique de disponibilité opérationnelle et de soutien (DO et S) qui précise les exigences et les normes de rendement attendues, le Plan de soutien de la flotte procurera aux planificateurs principaux de la Marine les renseignements dont ils auront besoin pour répartir les ressources de manière judicieuse. On compte achever d'ici avril 2008 les révisions qui harmoniseront le processus de planification du soutien de la flotte avec le cadre de gestion de la DO et S.

Approvisionnement national et soutien logistique

Le Comité de surveillance de l'approvisionnement national (CSAN) poursuit ses analyses, examens et recommandations avisées en vue de surmonter les défis que posent l'abordabilité du matériel en service, notamment l'examen continu de la teneur du programme, et la sensibilité à l'écart de soutenabilité des FC.

Au cours de l'année financière 2005-2006, le CSAN veillera à ce qui suit :

- établir un lien entre les besoins estimatifs actuels et futurs de l'approvisionnement national et le PSIC et la planification des activités, afin de mieux évaluer la capacité globale de payer les dépenses d'investissement (basée sur les coûts complets du cycle de vie) et, le cas échéant, orienter les décisions stratégiques de dessaisissement;
- élaborer un cadre de mesure du rendement applicable à l'approvisionnement national; mettre en œuvre un nouveau cadre d'examen, d'approbation et de gestion des dépenses de l'approvisionnement national;



également à déterminer les meilleurs moyens d'exploiter les ressources et les capacités du secteur privé, ainsi que d'élargir les partenariats actuels. L'objectif général consiste à fournir des biens immobiliers sûrs, sécuritaires, convenables et durables. Le CGBI intégrera un cadre de gouvernance et de politiques, une Stratégie relative aux biens immobiliers (SBI), des outils de gestion, un rapport d'intendance et un cadre de mesure du rendement. Nous comptons avoir tous les éléments du CGBI en place d'ici la fin de 2006, et même introduire certains aspects en 2005. En 2004, le SMA(IE) a d'ailleurs lancé un programme visant à élaborer et à actualiser des plans directeurs d'aménagement à long terme à l'intention de chaque base et escadre des Forces canadiennes. Ces plans permettront de décrire, d'aligner et de valider les futurs investissements immobiliers nécessaires à l'accomplissement de la mission du MDN et des FC. L'objectif visé est de doter chacune des grandes installations d'un plan d'aménagement d'ici 2009. Dans le cadre de ce programme, nous allons procéder à une évaluation des biens immobiliers afin de dresser un portrait de la situation qui orientera les décisions en matière d'investissement.

Agence de logement des Forces canadiennes

En avril 2004, l'ALFC est devenue un organisme de service spécial sous la gouverne du SMA(IE) du MDN. Le Conseil du Trésor lui a alors accordé certains pouvoirs de dotation en personnel et de gestion financière, ainsi que la permission d'entreprendre un important programme de réfection en vue de revitaliser le portefeuille des logements du MDN. Le programme de réfection des logements, lancé au cours de l'année financière 2004-2005, prendra de l'expansion en 2005-2006 pour inclure des projets de rénovation autant que de construction. L'ALFC entend collaborer étroitement avec les commandants des trois armées et avec les bases et escadres de façon à combler dans les meilleurs délais les besoins de logement les plus criants. La somme de 30 millions de dollars est allouée à ce programme en 2005-2006, et elle passera à 35 M\$ en 2006-2007.

Stratégie de développement durable

La troisième Stratégie de développement durable de la Défense, intitulée *Des activités de défense respectueuses de l'environnement* (SDD 2003), met à profit nos succès antérieurs pour ce qui est de l'élaboration, de la mise en œuvre et de la gestion des engagements en matière de développement durable et d'environnement. La Stratégie de développement durable établit la marche à suivre du Ministère en matière d'environnement stratégique. La SDD 2003 de la Défense énonce onze objectifs et cinq engagements qui seront mis à exécution en vue d'une amélioration continue entre le 1^{er} avril 2004 et le 31 mars 2007. Les progrès accomplis dans le sens de nos engagements de la SDD sont consignés dans les rapports annuels sur le rendement du Ministère.

Sites contaminés

La base de données de la Défense fait état de 780 sites contaminés connus et de 224 sites dont on soupçonne la contamination. Les sites contaminés demeurent une responsabilité importante pour le Ministère, mais des progrès sont accomplis, grâce à la coordination par le SMA(IE) des ressources engagées par le biais du programme environnemental du Ministère et des fonds supplémentaires découlant du Plan d'action accéléré des sites contaminés fédéraux (PAASCF). La SDD 2003 de la Défense a pour objectifs de protéger la santé humaine et l'environnement et de réduire de 4 p. 100 par année de la responsabilité à l'égard des sites contaminés. Avec l'aide des fonds du PAASCF, on pourra dépasser sensiblement ces objectifs au cours de la période de



référence médico-légal qui se charge de valider l'équipement et le matériel CBR et de conseiller les premiers répondants.

Dans le cadre du Projet de contre-mesures médicales en cas de menace d'attaques biologiques, le Groupe des Services de santé des FC participe, en collaboration avec ses homologues britanniques et américains, à la mise au point et à l'acquisition de contre-mesures médicales (CM méd) essentielles qui assureront une protection contre les agents de menace. Non seulement ce projet répond-il à un besoin opérationnel crucial des FC par la mise au point et l'acquisition de jusqu'à neuf nouveaux vaccins et systèmes de CM méd homologués au Canada, mais il sert aussi de porte d'accès à des programmes actuellement en cours au R.-U. et aux E.-U. qui intéressent directement Santé Canada et l'industrie canadienne. Voici certains objectifs que se sont fixés les responsables du projet pour l'année financière 2005-2006 :

- Déposer une demande auprès de Santé Canada pour l'approbation du vaccin antivariolique ACAM 2000 et de l'immunoglobuline antivaccinale, qui sont des composantes essentielles d'un vaccin antivariolique de deuxième génération;
- Conclure une entente internationale concernant le développement d'une version améliorée du vaccin contre la peste;
- Entreprendre des sous-projets visant à faire l'acquisition de CM méd assurant la protection contre le charbon (anthrax) et les toxines botuliniques.

Les principaux facteurs influant sur la réussite de ces initiatives sont le coût élevé du développement des vaccins, qui exige une collaboration avec les alliés du Canada, et les risques techniques associés au développement pharmaceutique d'avant-garde.

Biens immobiliers/Infrastructure

Les biens immobiliers du MDN et des FC sont nombreux, extrêmement diversifiés, répartis d'un bout à l'autre du pays et indispensables à la réalisation de la mission de la Défense. Au 1^{er} juillet 2004, le Ministère détenait environ 22 000 bâtiments ou 9,3 millions de mètres carrés de surface utile (ce qui équivaut à près de 1 900 terrains de soccer), 2,2 millions d'hectares de terre (environ la moitié de la superficie de la Nouvelle-Écosse) et suffisamment de routes pour couvrir la distance entre nos deux océans. On estime la valeur globale de remplacement de ces biens immobiliers à 19,1 milliards de dollars.

La détérioration générale des biens immobiliers (terrains, bâtiments et installations) et la question de leur utilité posent un défi au Ministère. Les contraintes financières ont imposé un lourd fardeau aux budgets d'infrastructure. Le sous-investissement qui en découle nuit à l'état des biens immobiliers, accroît les risques de non-respect d'un vaste éventail de lois et de règlements municipaux, provinciaux et fédéraux, réduit la durée utile des bâtiments et des installations et peut même augmenter les coûts de réfection. Si aucune mesure n'est prise, ces facteurs peuvent affaiblir considérablement la qualité de vie, la santé, la sécurité et la productivité de l'effectif.

Dans cette optique, le Sous-ministre adjoint (Infrastructure et Environnement) [SMA(IE)] élabore un cadre de gestion des biens immobiliers (CGBI), un modèle intégré et efficace de gestion des biens immobiliers. Le CGBI est conçu pour harmoniser les biens immobiliers avec les ressources du MDN et des FC, fournir une orientation et des objectifs connexes, clarifier les rôles, les responsabilités et la reddition de comptes, favoriser l'excellence en gestion immobilière et relever l'efficacité par une analyse de la prestation des services de gestion. Le CGBI vise



Initiatives communes (personnel militaire et civil)

Réseau d'apprentissage de la Défense

La Défense continue de moderniser les mécanismes de diffusion du savoir de sorte que tous les militaires aient accès aux cours et aux occasions d'apprentissage, quel que soit leur lieu d'affectation ou leur horaire de travail. Le RAD établira l'apprentissage axé sur la technologie et un éventail complet d'outils et de services d'apprentissage et de formation. Il mettra en place une plate-forme de gestion de l'apprentissage qui donnera accès à l'apprentissage électronique à l'échelle du MDN, en plus d'établir un réseau électronique de centres d'apprentissage et de carrières relevant d'un cadre de gestion. La mise en œuvre du RAD témoigne d'un changement important d'orientation : au lieu d'accentuer le cadre d'enseignement de l'organisation, on mise sur le contexte d'apprentissage du participant.

Ombudsman

L'Ombudsman est un tiers indépendant qui contribue au changement positif. Il fournit aux employés civils et aux membres des FC un mécanisme de rétroaction, enquête sur les plaintes concernant des injustices et fait des recommandations visant à résoudre les problèmes d'ordre individuel ou systémique. Les personnes qui relèvent de sa compétence ont facilement accès aux services de l'Ombudsman, soit par le biais d'une formule de plainte en ligne améliorée, par l'entremise de services de relations externes améliorés offerts au personnel des bases et des troupes déployées et par l'accès à des enquêteurs régionaux. L'Ombudsman va continuer de fournir ce service essentiel au cours de l'année financière 2005-2006.

Recherche et développement et capacités d'intervention en cas d'urgence

Défense nucléaire, biologique et chimique

Ayant amélioré les capacités de défense nucléaire, biologique et chimique (DNBC) des FC, le Canada est plus apte à intervenir en cas de situations d'urgence NBC à l'échelle nationale ou internationale.

La Défense développe actuellement la capacité générale des FC de réagir en cas de menaces chimiques, biologiques, radiologiques et nucléaires (CBRN). La Compagnie interarmées de défense nucléaire, biologique et chimique (DNBC) a atteint la capacité opérationnelle initiale en décembre 2002 et était prête pour le service d'outre-mer limité en janvier 2005. Cette compagnie a disponibilité opérationnelle élevée verra ses effectifs augmenter de plus de 50 p. 100 d'ici les trois prochaines années. La capacité d'intervention du Canada en cas de situations d'urgence NBC au pays s'en verra considérablement améliorée et il pourra également apporter une précieuse contribution à des opérations multinationales.

Par la recherche et le développement, et grâce au rôle de premier plan que joue RDDC dans l'Initiative de recherche et de technologie chimique, biologique, radiologique et nucléaire (IRTC), la Défense contribue à la création de meilleurs moyens de détection et d'identification des agents chimiques, biologiques et radiologiques, ainsi que de méthodes de décontamination et de protection physique.

Au Centre de technologie antiterrorisme (CTA), situé à RDDC Suffield, en Alberta, nous allons continuer de former des premiers intervenants militaires et civils qui pourront réagir à des menaces chimiques, biologiques ou radiologiques (CBR). Le CTA est également un centre de



actuellement en train de mettre sur pied un plan de RH s'appliquant spécialement au groupe EX, de même que d'autres outils, dans le but de gérer le groupe EX à l'échelle du Ministère et de faciliter la planification de la relève;

- continuer la mise en œuvre du Programme de perfectionnement des agents des politiques, qui encourage les agents en question à développer continuellement les compétences essentielles au service public et à leur avancement professionnel. Parmi les secteurs de compétence visés, citons les communications, l'élaboration de politiques et la connaissance du gouvernement du Canada, la gestion des ressources humaines et financières et le perfectionnement personnel. Bien que ce programme soit axé sur les agents des politiques civils (niveaux AS-05 à AS-07 et EX de premier échelon), le programme offrira également, lorsque cela s'avérera pertinent, des possibilités de formation et de perfectionnement aux militaires du Groupe Politiques, afin d'assurer que la Défense adopte une approche complémentaire en vue de développer sa capacité d'élaborer des politiques.

Pour aider la Défense à tirer parti de son expertise en matière d'affaires publiques, au sein du gouvernement et sur la scène internationale, ainsi que de sa réputation d'excellence en formation dans le domaine des affaires publiques, le SMA(AP) :

- dispensera une formation en affaires publiques d'actualité conçue par des experts canadiens, ayant un rapport direct avec le milieu des affaires publiques d'aujourd'hui et répondant aux besoins de l'organisation en matière de transformation, par l'entremise du Centre d'apprentissage des affaires publiques de la Défense;
- élaborera les produits et les outils d'instruction nécessaires pour combler l'écart entre la capacité actuelle en affaires publiques et l'instruction disponible;
- continuera de soutenir les engagements du Canada en matière de formation en affaires publiques sur la scène internationale;
- ouvrira la formation et le perfectionnement professionnel en affaires publiques aux employés civils du MDN et continuera d'ouvrir notre formation en affaires publiques aux autres communicateurs, en particulier ceux qui sont associés à d'autres organisations gouvernementales s'occupant de sécurité nationale, aux pays de l'OTAN et au pays participant au programme Partenariat pour la paix.

Gestion de la relève

Le Groupe des matériels élabore un nouveau Cadre de gestion de la relève qui répartira les effectifs de notre groupe de relève par niveaux de préparation, permettant ainsi au Groupe d'orienter les ressources vers les secteurs les plus vulnérables de l'organisation. Au cours de l'année financière 2005-2006, nous ferons des efforts considérables pour mettre en œuvre ce concept. Nous entreprendrons notamment les démarches suivantes :

- approuver et lancer le plan de mise en œuvre;
- commencer à utiliser de nouveaux outils d'évaluation en vue de la sélection des candidats; poursuivre les initiatives de recrutement pour les programmes de perfectionnement des agents des groupes Génie et Achat.



Ressources humaines – Civils

Bien-être

En établissant des partenariats avec des groupements éducatifs, d'autres ministères et des établissements d'enseignement externes, les FC continuent d'élargir la gamme des possibilités d'apprentissage à la portée des membres des FC et la capacité des FC d'évaluer et de reconnaître les connaissances acquises antérieurement, aidant les FC à reconnaître les équivalences et à accorder des accréditations.

La Défense va continuer de mettre en œuvre le Programme d'aide aux employés (PAE), un programme d'orientation mutuelle appuyé par les syndicats et la direction qui aide les employés à faire face à des problèmes qui touchent leur vie personnelle et professionnelle. La Défense prévoit qu'environ 11 pour 100 de ses employés auront recours aux services des agents orienteurs du PAE.

La Défense va également continuer de mettre en œuvre des activités liées au Cadre de mieux-être proposées pendant les consultations.

Apprentissage continu et perfectionnement professionnel

Investir dans l'Équipe de la Défense

La Défense favorisera l'apprentissage continu des employés civils en se fixant un objectif d'investissement dans l'apprentissage de quatre pour cent de l'enveloppe salariale du Ministère. Elle compte aussi assurer l'apprentissage et le perfectionnement professionnel d'environ 66 pour cent des employés.

Le MDN s'est fixé plusieurs objectifs à l'égard des programmes de développement pour l'année financière 2005-2006. Pour réaliser des programmes de développement efficaces et efficaces, il faut :

- terminer la phase 4 (la dernière phase) du programme de perfectionnement des compétences en leadership (PCL) du MDN, qui consiste à élaborer trois cours ainsi qu'une stratégie de communications. L'intention du PCL est de développer le potentiel des dirigeants civils de tous les paliers du Ministère. Il faut pour cela établir un programme comportant 24 activités d'apprentissage comprenant à la fois des cours mis sur pied à la Défense et des cours offerts par l'École de la fonction publique du Canada;

- mettre en œuvre les recommandations de l'étude portant sur les huit programmes de perfectionnement civils. Selon cette étude, la faiblesse des taux de maintien à l'effectif des diplômés du Programme Cours et affectations de perfectionnement (CAP) est imputable à plusieurs facteurs, notamment le nombre peu élevé de diplômés acceptés par les dirigeants du MDN. La proposition de reporter les fonds du CAP pour l'élaboration d'un programme pilote relatif au perfectionnement des compétences en leadership des employés du groupe de relève afin d'assurer la planification de la relève de la direction a été approuvée en septembre 2004. On s'attend à ce que le programme proposé assure le maintien à l'effectif d'un plus grand nombre d'employés en plus de maintenir un certain nombre de participants au programme CAP. Ainsi, l'élaboration et la mise en œuvre de ce programme peut réduire les coûts imputés au Ministère, contribuer à combler nos besoins de spécialistes et de généralistes dans le groupe de la direction (EX), en plus de créer des bassins de candidats de l'intérieur et de l'extérieur pour les futurs postes EX. En outre, nous sommes



moyens de diffuser le savoir dans l'ensemble de l'organisation, à tous les niveaux, et donner accès à l'apprentissage grâce à des techniques novatrices.

Académie canadienne de la Défense

L'Académie canadienne de la Défense aide au développement des chefs militaires par le biais de l'éducation, de l'instruction, du perfectionnement professionnel et de la recherche et par la publication de documents professionnels pertinents. L'Académie compte publier deux manuels clés sur le leadership au cours de l'année financière 2005-2006.

- *Leadership dans les FC : Diriger les gens* – Ce manuel, qui porte sur le leadership de niveau tactique, sera la principale source de référence des chefs détenant le grade de caporal-chef à adjudant-maître et de lieutenant à lieutenant-colonel. Il est basé sur des valeurs et explique les pouvoirs et les caractéristiques des leaders et les comportements visant à influencer.

- *Leadership dans les FC : Diriger l'institution* – Ce manuel, qui porte sur le leadership de niveau opérationnel et stratégique, guidera les chefs supérieurs détenant le grade de colonel à général ainsi que d'adjudant-chef. Les cadres supérieurs des FC obtiennent la capacité requise et influent sur le rendement et l'efficacité, de quatre manières différentes en :

- s'adaptant au monde extérieur par des prévisions et une planification stratégiques ainsi que par l'instauration et la mise en œuvre de changements stratégiques;
- exerçant une influence sur le monde extérieur par des avis directs, des partenariats et des ententes de coopération, des activités d'affaires publiques et des réseaux professionnels
- harmonisant les systèmes et les sous-systèmes organisationnels par la communication de l'intention stratégique, l'officialisation de la politique et de la doctrine, le contrôle des activités et des ressources et la gestion du rendement;
- assurant la gérance de la profession par la solidification des capacités professionnelles et de la culture professionnelle.

En outre, le Projet de rédaction sur le leadership stratégique de l'Académie canadienne de la Défense permet de recueillir les expériences acquises au sein de l'institution et à l'extérieur en vue d'améliorer la compréhension du leadership et du commandement. Ce projet produira plusieurs résultats au cours de l'année financière 2005-2006. Une série de livres intitulée *Au péril de notre vie* portera sur la théorie, la doctrine et les leçons retenues en matière de leadership. Des experts de l'extérieur et des membres du personnel ayant participé à des opérations au cours des quinze dernières années en rédigeront des chapitres. La série comprendra les livres suivants : *Les hauts grades canadiens à la tête des opérations*, *Le commandement d'une unité dans le cadre des opérations*, *À la source—Le leadership militaire vu par le corps des sous-officiers supérieurs*, *Silence—Erreurs commises par des chefs militaires canadiens et Les Premières nations et l'expérience militaire* (titres français provisoires).

Programme de remboursement des frais de scolarité

On poursuivra la rationalisation et la consolidation du Programme de remboursement des frais de scolarité afin que les membres des FC bénéficient d'un meilleur accès à l'éducation.



bien-être ainsi qu'à d'autres questions — aident la Défense à créer un milieu de travail positif et efficace.

Ressources humaines – Militaires

Soins de santé

Les FC ont la responsabilité non seulement de répondre aux besoins élémentaires des militaires en matière de soins de santé, mais aussi de leur fournir la protection qu'il incombe aux

employeurs d'offrir en matière de soins de santé afin de satisfaire à tous leurs besoins en cette matière tout au long de leur carrière, que ce soit en garnison ou en cours de déploiement. Le système de soins de santé public n'offre pas ce niveau de protection. Le système de soins de santé des FC subit les mêmes pressions que le système de soins de santé public canadien : l'augmentation des frais médicaux, le changement du volume de services requis en raison du vieillissement de la population des FC et l'accroissement constant de la proportion des membres des FC dont l'état médical fait l'objet de restrictions à l'emploi, en particulier des problèmes de l'appareil musculo-squelettique et des maladies mentales — une tendance qui ne semble pas vouloir disparaître et qui exige davantage de ressources. De plus, nous avons des défis à relever lorsqu'il s'agit d'attirer dans nos rangs des spécialistes de la santé qualifiés et de les maintenir à l'effectif. D'autres facteurs — comme les produits pharmaceutiques, les nouvelles technologies, les ressources humaines du domaine de la santé et les modifications apportées à la gamme des soins — influent également sur le coût des services de santé.

Pour nous aider à soutenir et à améliorer la qualité des soins de santé offerts aux membres des FC, au pays et à l'étranger, nous avons mis sur pied le Projet Rx2000, qui comporte quatre axes qui sont inter-reliés et co-dépendants : assurer la continuité des soins (y compris en matière de santé mentale), établir un cadre de responsabilisation (y compris le renouvellement des soins primaires), veiller à la protection de la santé et, enfin, doter les Forces canadiennes de professionnels de la santé qualifiés.

Qualité de vie

Les FC ont mené pendant cinq ans des recherches scientifiques sur la fréquence de déploiement du personnel, c'est-à-dire le nombre de demandes que les FC imposent à leur personnel. Les FC s'inspirent des résultats de ces recherches pour élaborer une nouvelle politique sur les affectations à l'extérieur qui crée un meilleur équilibre entre les besoins des FC et ceux des militaires et de leurs familles. Dans d'autres domaines liés à la qualité de la vie, les FC amélioreront les programmes de soutien des familles des militaires et continueront de travailler en étroite collaboration avec Anciens Combattants Canada afin d'harmoniser les programmes qui aident les membres des FC à faire facilement la transition à la vie civile.

Apprentissage continu et perfectionnement professionnel

La Défense favorise l'apprentissage continu par le biais de diverses initiatives. Les organisations qui préconisent l'apprentissage accordent de la valeur aux connaissances et aux idées nouvelles et facilitent et encouragent les activités d'apprentissage. Au niveau du Ministère et de l'équipe, une telle culture se caractérise par l'intégration de l'apprentissage dans toutes les activités du Ministère, par l'association de l'apprentissage aux stratégies globales et par la considération de l'apprentissage comme un investissement stratégique clé. Cela signifie également trouver des



Soutien des forces

La Défense doit avoir la capacité de soutenir l'effectif, l'équipement et l'infrastructure nécessaires à l'exécution de tâches opérationnelles, puis d'assurer le soutien des déploiements opérationnels. Cette capacité comprend des services essentiels comme les soins de santé, la maintenance de l'équipement, le soutien logistique des opérations et la gestion des biens immobiliers du MDN.

Plans

La Défense va continuer d'appuyer ses gens et de veiller à leur qualité de vie – particulièrement quand ils travaillent loin de leur foyer ou qu'ils sont affectés à des opérations. La Défense va continuer de synchroniser la planification de ses services de santé et de ses activités de mise sur pied de la force, maintenant ainsi la continuité des services de santé à l'appui des opérations menées par les FC au pays et à l'étranger. Au cours de l'année financière 2005-2006, le Groupe des Services de santé des Forces canadiennes se concentrera surtout sur le soutien des opérations menées en Afghanistan et dans les Balkans. Il participera également à d'autres activités qui seront déterminées par les FC. Le Groupe harmonisera son instruction avec le concept de disponibilité opérationnelle gérée, de sorte que les Services de santé soient en mesure de soutenir les FC dans toutes les situations militaires possibles.

La Défense est résolue à préserver un milieu de travail qui encourage activement l'apprentissage collectif et individuel ainsi que le développement du leadership et de l'éthique, en plus de favoriser une culture d'amélioration continue du rendement. C'est le milieu idéal pour développer une Équipe de la Défense professionnelle et efficace.

La Défense s'occupera de la réparation et de l'entretien du matériel et des infrastructures, des systèmes et des applications informatiques au Canada et à l'étranger. Elle veillera également au soutien de l'équipement géré à l'échelle nationale par l'entremise du Programme d'approvisionnement national.

La Défense va fournir les capacités et les ressources logistiques nécessaires au soutien des déploiements opérationnels des FC pendant une longue période. Elle va aussi assurer la préparation, la planification et la coordination du soutien du génie militaire dans les opérations de contingence.

2004-2005 DÉPENSES PRÉVUES ET 2005-2006 DÉPENSES PRÉVUES PAR CPRR		
(en milliers de dollars)	SOUTIEN DES FORCES	
	2004-2005 DÉPENSES PRÉVUES	2005-2006 DÉPENSES PRÉVUES
TOTAL	5 554 036 \$	5 782 508 \$

Nota : L'augmentation des dépenses prévues pour 2005-2006, par rapport à 2004-2005, découle de l'augmentation des fonds affectés à la soutenabilité dans le Budget 2005.

Priorités

Plusieurs initiatives—liées au règlement des plaintes, à l'apprentissage continu, au développement du leadership, à la gestion des ressources humaines, aux soins de santé et au



cours de l'année financière 2005-2006, ce qui permettra aux membres de la Première réserve, au Cadre des instructeurs de cadets et aux Rangers d'en bénéficier.

Résultats prévus

Pour mener à bien les initiatives de transformation, il faudra absolument que la Défense puisse recruter, former et garder du personnel et faire en sorte que sa culture corresponde aux valeurs et aux attentes des Canadiens. Avec des effectifs plus nombreux, les Forces canadiennes seront mieux en mesure d'accomplir leurs missions au pays et à l'étranger. Les programmes de recrutement et de maintien à l'effectif du personnel civil assureront également un soutien essentiel aux opérations.

Il faudra aussi que la Défense puisse faire des recherches et des essais et acquérir l'équipement voulu pour que les FC disposent de moyens modernes, fiables et à la fine pointe de la technologie. À cette fin, la Défense a approuvé de nouveaux projets d'immobilisations et contrats d'acquisition alors que d'autres en sont encore au stade de la planification. Le défi sera d'investir dans les activités de transformation clés qui nous permettront d'exploiter au maximum les nouvelles technologies et de maintenir l'interopérabilité avec nos principaux alliés et les autres ministères.

Grâce à ce programme de capacités, la Défense sera en meilleure position pour appuyer les opérations menées au pays et à l'étranger conformément au Plan de la Défense et elle sera en mesure de fournir du soutien aux missions nationales et internationales, ainsi qu'aux opérations d'aide humanitaire, selon les directives du gouvernement.



cours de base en traumatologie, RCR de niveau 2 et cours avancé de secouriste opérationnel de niveau 2.

Les membres du CPR du QG du Groupe des services de santé des FC renforcent diverses opérations des Services de santé des FC, allant des cliniques au Canada aux déploiements à l'étranger. À l'heure actuelle, on a recruté 167 réservistes appartenant à un large éventail de professions de la santé.

En raison de l'augmentation de la demande de soutien en matière de services de santé, le Groupe des Services de santé a le mandat d'agrandir et de développer les unités de l'Ambulance de campagne de la Réserve des Services de santé et le CPR du QG du Groupe des Services de santé des FC. La Défense a établi une cellule chargée du recrutement de cliniciens pour faire partie de la Réserve des Services de santé au QG du Groupe des Services de santé des FC. Nous avons également intégré des officiers de recrutement dans chacune des unités de l'Ambulance de campagne. Grâce à des réservistes supplémentaires, nous serons mieux en mesure d'accroître notre capacité de renforcer et de soutenir les opérations courantes et d'urgence.

Réserve des Services juridiques

Les avocats militaires de la Réserve travaillent à temps partiel et ils occupent normalement un poste d'avocat à temps plein dans le monde civil. Leurs carrières ressemblent beaucoup à celles des avocats de la Force régulière.

Réserve supplémentaire

La Réserve supplémentaire se compose d'anciens militaires qui pourraient être rappelés en service en cas d'urgence. Les membres de la Réserve supplémentaire n'ont aucune tâche à exécuter, ni entraînent à subir, sauf s'ils sont rappelés.

Cadre des instructeurs de cadets

Le Cadre des instructeurs de cadets se compose d'officiers ayant pour tâche principale d'assurer la supervision, l'administration et l'instruction des cadets, de manière à assurer leur sécurité et leur bien-être pendant qu'ils développent leur leadership, leur civisme, leur condition physique et leur intérêt pour les FC. Le projet de gestion du changement du CIC a abouti à l'examen des politiques et des procédures des FC qui s'appliquent au CIC; il devrait prendre fin en 2005-2006.

Rangiers canadiens

Les Rangiers canadiens assurent une présence militaire dans des régions septentrionales peu peuplées, le long des côtes et dans des endroits isolés du Canada qui ne pourraient pas être couverts adéquatement ou économiquement par d'autres éléments des FC. Le commandement et contrôle des Rangiers canadiens sera transféré au groupe du SCFMD, à compter du 1^{er} avril 2005, conformément aux directives du Conseil des Forces armées.

Initiatives actuelles de la Réserve

Le Projet de modernisation de la pension des FC a été lancé dans le but de moderniser les mécanismes de pension des membres de la Force régulière et de la Réserve. Le ministère de la Défense estime que la modernisation du régime de retraite des Forces canadiennes et la mise en application du nouveau Régime de retraite du service à temps partiel entraineront en vigueur au



délégués clairs seront établis au sein de la Réserve des communications. La Défense a entrepris la mise en œuvre du Plan de développement de la Réserve des communications. En outre, elle reconstruit les 73^e et 74^e Groupes des communications et cette tâche s'inscrit dans le cadre de la vision et du plan stratégique du commandant de la Réserve des communications. L'Escadron de guerre électronique de la Réserve sera également rétabli à titre de 772^e Escadron de guerre électronique. L'effectif de cet escadron, qui relèvera du 70^e Groupe des communications, sera constitué d'un cadre de chercheurs en communications de la Réserve. Ce nouveau groupe professionnel subit actuellement le processus de mise en œuvre de la structure des groupes professionnels militaires.

Travaillant en étroite collaboration avec le Groupe de recrutement des Forces canadiennes, la Réserve des communications a relevé des moyens de réduire le délai d'attente moyen entre le jour où la recrue se présente au centre de recrutement et sa première journée à l'École des recrues de Shilo. Le Détachement Shilo de la Réserve des communications fait double emploi à titre d'École des recrues et de formation élémentaire en leadership pour la Réserve des communications. Le Détachement Shilo produit des recrues et des chefs subalternes bien formés et bien motivés qui sont ensuite affectés dans diverses unités de la Réserve des communications. Le Détachement Shilo est un excellent médium d'instruction et de techniques de leadership pour les membres de la Réserve des communications de tous grades. La Défense prévoit continuer d'employer un grand nombre de membres de la Réserve des communications dans le cadre de ses déploiements de l'année financière 2005-2006.

La Réserve des communications a fait correspondre ses normes d'instruction à celles de l'Armée de terre de manière à ce que ses soldats détiennent des compétences leur permettant de s'intégrer facilement dans des scénarios d'instruction de la Force régulière, de la Réserve de l'Armée de terre ou de l'ONU. Avec la mise en œuvre du Système de gestion des ressources humaines, la gestion du personnel de la Réserve des communications a acquis de la transparence. Les commandants ont dorénavant une idée très claire du statut des membres de leur personnel tant sur le plan administratif que professionnel.

Réserve des Services de santé

La Réserve des Services de santé participe activement aux programmes de soutien et de changement en cours au sein du Groupe des Services de santé des FC. Le Groupe assure le commandement et contrôle de toutes les unités de la Réserve des Services de santé. La Réserve des Services de santé compte un effectif d'environ 1 200 personnes. Cet effectif est réparti en deux groupes fonctionnels : les unités de la Première réserve, qui s'appellent dorénavant les unités de l'Ambulance de campagne, et le cadre de la Première réserve (CPR) du QG du Groupe des Services de santé des FC.

Les unités de l'Ambulance de campagne enseignent à leur personnel à appuyer, renforcer et soutenir les éléments du Groupe des Services de santé des FC dans le cadre des opérations et à fournir du soutien des services de santé au Groupe-brigade du Canada auquel elles sont rattachées. On élabore actuellement des modules d'instruction à l'intention des officiers de réserve, en s'inspirant du programme de formation de la Force régulière. L'instruction des militaires du rang de la Réserve englobe dorénavant le maintien des compétences cliniques,



normalement pas. L'effectif total de la Réserve navale s'établit à 3 772 militaires de tous grades, dont 2 983 en activité et 789 qui sont inscrits à l'effectif en formation élémentaire. Nous prévoyons pour l'instant que l'effectif approuvé de 5 130 réservistes de tous grades sera atteint d'ici 2015. Pour assurer la viabilité à long terme de la Réserve navale, la Défense a investi dans diverses initiatives intéressant l'instruction, le maintien à l'effectif à long terme, le leadership et la gestion ainsi que les affaires publiques.

Réserve de la Force terrestre

La Réserve de l'Armée de terre est essentielle à la réalisation des engagements militaires du Canada. En 2004, la Réserve de l'Armée de terre a lancé plusieurs nouvelles initiatives visant à accroître ses capacités. Au cours de l'année de planification 2005-2006, elle va continuer les efforts entrepris dans ce sens dans le cadre de la restructuration de la Réserve actuellement en cours. Ces initiatives menées de concert avec les dirigeants des FC et de la communauté, dans toutes les régions du pays, se concentrent sur les capacités suivantes : reconnaissance – blindés; défense chimique, biologique, radiologique et nucléaire (CBRNR), coopération civilo-militaire, opérations psychologiques et renseignement militaire amélioré. La Réserve de l'Armée de terre prévoit accroître ses effectifs pour compter 18 500 réservistes.

Réserve aérienne

La Réserve aérienne fait partie intégrante des projets de la Défense depuis la création de la Force aérienne. Grâce à son approche toute particulière de la Force totale, la Force aérienne a intégré les hommes et les femmes hautement qualifiés de la Réserve aérienne dans des unités de la Force totale relevant d'une unique chaîne de commandement appuyant tous les aspects des opérations de la Force aérienne. À l'heure actuelle, l'effectif total de la Réserve aérienne se situe autour de 2 500 militaires de tous grades.

En 2004, le Chef d'état-major de la Force aérienne a publié *Vecteurs stratégiques*, un document qui contient une vision visant à transformer la Force aérienne, un organisme principalement statique, axé sur les plate-formes, pour en faire une force aérospatiale expéditionnaire capable d'opérer en réseau et axée sur les résultats au XXI^e siècle. La Force aérienne va continuer d'élaborer une stratégie d'emploi de la Réserve favorisant une structure organisationnelle de Force totale comportant un cadre de réservistes et un ensemble de processus et de politiques établis dans le but d'appuyer la stratégie générale de la Force aérienne.

Grâce à cette stratégie, la Force aérienne pourra avoir recours à la Réserve aérienne pour maintenir sa disponibilité opérationnelle et demeurer apte à se déployer, de même que pour adapter la structure de Force totale et la capacité en fonction de l'évolution du contexte opérationnel. La Réserve aérienne s'adaptera aux besoins de la force aérienne expéditionnaire qui s'efforce de réaliser sa vision, c'est-à-dire : être « une Réserve aérienne faisant partie intégrante de la capacité de la Force aérienne du Canada, apte et prête à servir au pays comme à l'étranger. » La Réserve devra relever le défi suivant : répondre aux attentes de la Force aérienne, du MDN et des Canadiens avec les fonds qui lui sont attribués.

Réserve des communications

La Réserve des communications deviendra bientôt une formation à l'intérieur des FC. Le processus d'approbation administratif s'en trouvera donc rationalisé et des niveaux d'autorisation



- des compétences des personnes détenant des diplômes d'études post-secondaires en santé et sécurité au travail, ce cadre encouragera les OSG à obtenir une accréditation professionnelle et à améliorer leurs compétences générales en gestion.
- Il faut absolument que nous puissions trouver des spécialistes en approvisionnement et des gestionnaires du cycle de vie du matériel suffisamment qualifiés pour que le Ministère bénéficie d'un soutien efficace et pour réduire le risque de convention aux politiques des marchés du Conseil du Trésor. En particulier, les spécialistes de l'approvisionnement qualifiés demeurent rares. Le SMA(Mar) va maintenir ses stratégies de recrutement améliorées, notamment le répertoire des ressources humaines, en vue de venir à bout de ces pénuries.
- Le SMA(AP) va continuer d'aider le Bureau de la collectivité des communications à recruter de nouveaux talents et à les maintenir à l'effectif, à accroître les possibilités de perfectionnement professionnel et à resserrer les liens avec la collectivité des affaires publiques de l'ensemble du gouvernement.

La Réserve

La Réserve se compose de militaires enrôlés pour servir autrement qu'à temps plein et de façon continue. Elle fournit aux FC des capacités supplémentaires et complémentaires à chacun des seuils de mobilisation. La Réserve comprend :

- la Première réserve;
- la Réserve supplémentaire;
- le Cadre des instructeurs de cadets;
- les Rangers canadiens.

Première réserve

La Première réserve doit augmenter, soutenir et appuyer des forces déployées et exécuter certaines tâches qui ne sont pas remplies par les membres de la Force régulière. À l'image de ses alliés de l'OTAN, le Canada reconnaît l'importance de sa Force de réserve. Comme le coût d'instruction et la solde des membres de la Force régulière augmentent, la Réserve permet de répondre économiquement à des besoins de défense du pays. La Défense est en train d'étudier des façons d'accroître le rôle de la Réserve dans la protection civile et les interventions en cas de catastrophe naturelle ou d'urgences locales.

La Première réserve englobe la Réserve navale, la Réserve de l'Armée de terre, la Réserve aérienne, la Réserve des communications, la Réserve des Services de santé et la Réserve des Services juridiques. Les Chefs d'état-major d'armée (Forces maritime, terrestre et aérienne) commandent leurs éléments de réserve respectifs et le Sous-ministre adjoint (Gestion de l'information) contrôle la Réserve des communications. Le Directeur général (Services de santé) commande le personnel de la Réserve des Services de santé et le Juge-avocat général dirige la Réserve des Services juridiques.

Réserve navale

La Réserve navale fournit des marins bien entraînés et aptes au combat pour les 12 navires de patrouille côtière de la classe Kingston et diverses opérations côtières – sécurité portuaire, fonctions de lutte contre les mines et de renseignement associées au contrôle naval de la navigation commerciale, p. ex. – dont le personnel naval de la Force régulière ne s'occupe

Ressources – Civils**Recrutement et maintien à l'effectif**

Les programmes de recrutement et de maintien à l'effectif tiennent compte des besoins de l'avenir et font en sorte que l'effectif civil continue d'avoir les compétences et les capacités voulues pour fournir les services qu'on en attend à un coût approprié. Pour fins de planification, le tableau suivant illustre les taux de départs estimatifs des trois prochaines années financières.

Taux de départs Indéterminé (%)	Réel	Réel	Prévu	Prévu	Prévu
	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007
	4,1	4,7	5,0	5,8	6,5
					6,7
					Prévu 2007-2008

Source : Sous-ministre adjoint – Ressources humaines (Civils)

Voici les principales initiatives dans le domaine du recrutement et du maintien à l'effectif des employés civils :

- Mettre sur pied une formation en gestion des ressources humaines pour les gestionnaires et les superviseurs civils;
- Mettre en œuvre un Plan de recrutement stratégique d'employés civils en vue de renforcer la planification des ressources humaines civiles et l'élaboration des stratégies de recrutement appropriées;
- Mettre en œuvre une stratégie de recrutement ministérielle pour six groupes pour lesquels des pénuries importantes sont prévues—Réparation des navires et officier du bord, conjointement avec le Chef d'état-major de la Force maritime; gestion des systèmes d'ordinateur, conjointement avec le Sous-ministre adjoint (Gestion de l'information); génie et achats et approvisionnements, conjointement avec le Sous-ministre adjoint (Matériels) et manœuvres et hommes de métier, conjointement avec divers groupes et commandements;
- Elaborer et mettre en œuvre une stratégie ministérielle de maintien en poste visant à renforcer le soutien et le perfectionnement de l'effectif civil, y compris les membres des groupes visés par l'équité en matière d'emploi;
- Créer et mettre en œuvre un programme pilote de perfectionnement des qualités de chef facilitant la planification de la relève au niveau de la direction.

D'autres initiatives ont également été entreprises en vue de développer et d'appuyer une Équipe de la Défense professionnelle, efficace et viable. Voici quelques exemples :

- Le Programme de recrutement des agents des politiques est un programme de formation professionnelle de cinq ans qui vise à assurer au MDN un apport continu de personnel civil. Les agents participant au programme acquièrent de l'expérience dans tout un éventail de domaines, car ils se voient attribuer diverses affectations liées aux politiques, à l'intérieur et à l'extérieur du Groupe des politiques, de même que dans d'autres ministères, comme Affaires étrangères Canada et Sécurité publique et Protection civile Canada.
- Le Vice-chef d'état-major de la Défense, par l'entremise du Programme de sécurité générale, mettra sur pied un cadre de perfectionnement professionnel complet à l'intention des officiers de la sécurité générale (OSG) du MDN qui exercent leurs fonctions à temps plein. En plus de permettre au programme de faire un meilleur usage





faire au cours de l'année financière 2005-2006 pour faire progresser cette question. L'existence d'un organisme indépendant pouvant faire des recommandations au gouvernement à l'égard de la rémunération et des avantages sociaux pourrait grandement réduire les délais d'approbation et de mise en œuvre de régimes de rémunération et d'avantages sociaux justes et équitables.

- La Défense s'attend à ce que la modernisation du Régime de pension des Forces canadiennes et le nouveau Régime de pension pour les réservistes entrent en vigueur au cours de l'année financière 2005-2006. Grâce à ces deux initiatives, la Défense pourra davantage attirer et maintenir à l'effectif les membres des FC et leur offrir des conditions de service plus souples. Mis ensemble, ces deux grandes initiatives auront une incidence sur près de 185 000 militaires actifs et pensionnés. Dans le cadre du nouveau régime, tous les membres de la Première réserve et du Cadre des instructeurs de cadets et des Rangers auront droit pour la première fois à une pension. Le régime de pension s'appliquera autant au service à temps partiel qu'à temps plein. Les modifications apportées à la Loi sur la pension de retraite des Forces canadiennes assureront une structure législative au régime élargi, accorderont la parité avec les autres régimes de pension offerts par le gouvernement fédéral et désassocieront les prestations de retraite actuelles des conditions de service. Il reste encore à obtenir l'approbation du Secrétaire du Conseil du Trésor et de Justice Canada, ce qui pourrait retarder la mise en œuvre.

Autres initiatives

Les commandants de la Force aérienne surveillent activement la qualité et la quantité de personnes qualifiées qui sont affectées aux unités de la Force aérienne. On entreprend des démarches en vue d'enrayer les répercussions des réductions d'effectifs de la dernière décennie qui se font encore sentir au chapitre des compétences et de l'expérience, des besoins en instruction et de la capacité opérationnelle. On met l'accent sur la surveillance des conséquences du rythme opérationnel actuel sur les membres de la Force aérienne et sur l'effet cumulatif qu'il aura sur leur capacité de soutenir les opérations. Le maintien à l'effectif des civils et des militaires qualifiés, qui constituent sans doute notre ressource la plus importante, demeurera un objectif primordial pour la Force aérienne.

En outre, la Force aérienne compte établir un Quartier général de l'instruction de la Force aérienne qui relèvera du CEMFA et s'occupera de toute l'instruction initiale des membres de la FA ainsi que de leur perfectionnement professionnel. On met actuellement la dernière main à la création du Quartier général de l'instruction de la Force aérienne et à la déclaration de capacité opérationnelle initiale qui s'ensuivra.

À l'heure actuelle, environ 61 p. 100 des techniciens en aéronautique subalternes détiennent les autorisations suffisantes pour travailler dans leurs collectivités de la Force aérienne. L'Initiative de transformation des techniciens en aéronautique vise à réduire le fardeau de l'instruction dans les escadrons opérationnels, à accroître la capacité d'instruction des techniciens en aéronautique, à produire un plus grand nombre de techniciens qualifiés, et ce, plus rapidement. Enfin, cette initiative vise à remodeler le développement professionnel des techniciens en vue de mieux appuyer les opérations et assurer une meilleure qualité de vie.



Instruction

La Défense planche sur un projet de validation de concept permettant d'établir des prévisions relatives aux besoins en matière de capacité et de production de l'Instruction pour les FC. Nous avons pratiquement terminé la conception de deux identifications de la structure des groupes professionnels militaires (ISGPM) et nous prévoyons en terminer six autres d'ici la fin de l'année financière 2004-2005. Quand le projet de validation de concept sera approuvé, nous élaborerons les ISGPM qui restent. Conjointement avec cette initiative, le Groupe d'Instruction de soutien des Forces canadiennes⁵ fait correspondre le Plan de recrutement stratégique/examens des groupes professionnels militaires avec ses prévisions en matière de production de l'Instruction en vue de mieux répondre aux besoins, de faire des prévisions plus exactes aux fins de planification, de réduire le nombre de personnes en instance d'Instruction et de permettre à la Défense de concentrer ses ressources sur les besoins prioritaires. On évalue à deux ans le temps qu'il faudra pour réorganiser la prévision de la production, remanier la base de données de manière à saisir des renseignements en temps réel et améliorer les communications entre les partenaires clés.

Le Groupe d'Instruction de soutien des Forces canadiennes met en œuvre un concept de type campus collégial axé sur les apprenants. Il a étudié le concept et prévoit pouvoir analyser les données au cours de l'année financière 2005-2006. Selon les évaluations initiales, il semblerait que le concept de campus aidera le groupe à mieux intégrer les ressources et à les concentrer sur l'Instruction de première ligne. Parmi les autres avantages, cette approche devrait aider le groupe à optimiser l'emploi des instructeurs, des installations et des ressources et à réaliser de plus importantes économies. Elle devrait aider également à répondre aux nouvelles demandes d'Instruction et à rattraper les arrières d'Instruction découlant de l'augmentation du nombre de recrues depuis 2000.

Rémunération et avantages sociaux

Comme la rémunération et les avantages sociaux touchent les membres des FC à toutes les étapes de leur carrière, du recrutement à la retraite, ce sont des éléments clés lorsqu'il s'agit de mettre sur pied des effectifs motivés et compétents. En offrant un régime de rémunération complet, la Défense sera mieux en mesure de promouvoir les carrières dans les FC et de maintenir dans ses rangs les personnes qualifiées dont elle a financé la formation. De plus, pour attirer et recruter de nouveaux membres dotés des compétences nécessaires, nous devons avoir un programme qui reconnait les compétences et les connaissances acquises et qui attribue toujours une solde et des avantages sociaux équivalents. La Défense a lancé des examens de politiques proactifs afin que ses programmes de rémunération et d'avantages sociaux soient plus souples et mieux adaptés.

- Le Projet d'examen des avantages sociaux de la Force de réserve évalue la structure actuelle et les éléments des avantages sociaux de la Réserve des FC. Nous prévoyons présenter une ébauche de modifications à apporter à la politique et des recommandations au Secrétaire du Conseil du Trésor au cours de l'année financière 2005-2006.
- La Défense procède à l'Examen de la stratégie de rémunération des FC conjointement avec le Secrétaire du Conseil du Trésor, qui porte sur les éléments de rémunération, comme la solde de base et la solde d'entrée. Cet examen entraînera probablement la création du Comité indépendant d'examen de la rémunération des militaires. Il reste encore beaucoup à

⁵ Ce groupe assure l'Instruction des groupes professionnels de soutien, qui comptent pour environ 43 pour cent de l'Instruction professionnelle des FC.



Ressources humaines—militaires

Expansion des forces et Plan de recrutement stratégique

Dans le Discours du Trône, le gouvernement a réaffirmé son intention d'augmenter les effectifs des Forces régulières et de réserve. À cette fin, la Force régulière gagnera de 5 000 postes supplémentaires, tandis que la Réserve obtiendra 3 000 postes de plus. En attendant la mise en œuvre de l'initiative d'expansion des forces, l'effectif militaire moyen—y compris les 575 réservistes en service de classe C rémunérés par le Ministère—atteindra le chiffre maximal de 62 450 pour l'année financière 2005-2006. Le Plan de recrutement stratégique de l'année financière 2005-2006, actuellement en cours pour la Force régulière, exige l'envolement de 4 455 nouveaux soldats dans les FC. Le nombre total de réservistes recrutés se chiffrera à 5 768. Nous publierons un Plan de recrutement stratégique révisé quand nous aurons une meilleure idée des besoins des groupes professionnels militaires visés par l'initiative d'expansion des forces.

Recrutement et maintien à l'effectif

Bien que le processus de recrutement des FC comporte un certain nombre d'étapes uniformisées, les commandants de chacun des dix centres de recrutement du Canada et de leurs 29 détachements ont leur mot à dire sur la manière dont leur service de recrutement traite les aspirants-militaires. On procédera à un examen des modalités de traitement des recrues afin de relever les meilleures méthodes dans le but de s'en inspirer dans l'élaboration d'instructions permanentes d'opération. Les données recueillies seront une précieuse source d'information pour la mesure du rendement. Suite à un examen final, la Défense mettra en œuvre les modalités normalisées à l'échelle du Canada, soit individuellement, soit sous forme d'une série de mesures, selon le cas.

Le Projet d'analyse, de restructuration et d'adaptation de la structure des groupes professionnels militaires (PARA) devrait être terminée d'ici la fin de l'année financière 2006-2007. Cependant, il se peut que cette date soit modifiée en raison des activités de transformation actuellement en cours au Ministère. Grâce au PARA, la Défense pourra faire une analyse multiminiveau axée sur les capacités de la structure des groupes professionnels militaires et de ses principes directeurs. Par exemple, le Juge-avocat général dirige une initiative visant à créer un code de groupe professionnel militaire pour les techniciens juridiques par l'entremise du PARA. Les techniciens juridiques pourraient se charger de la recherche et ainsi, les avocats militaires disposeraient de plus de temps pour conseiller leurs clients. Ces techniciens se déploieraient avec les avocats militaires, ce qui assurerait des services juridiques plus rapides et de meilleure qualité en théâtre d'opérations.

L'avènement des nouvelles technologies oblige la Défense à moderniser fréquemment ses méthodes d'instruction et à recruter du personnel qualifié, en particulier des personnes qui possèdent déjà les compétences technologiques dont nous avons besoin. La Défense est en concurrence directe avec le secteur privé, plus compétitif, pour l'embauche de ces personnes qualifiées. Les défis liés au recrutement et au maintien à l'effectif du personnel compétent demeureront un important enjeu pour la Défense.

MPA doivent être terminées d'ici la fin de mars 2005 et trois autres phases se suivant de très près seront entrepris au cours de l'année financière 2005-2006.

Environnement canadien synthétique de conception avancée

À l'appui des objectifs de transformation, l'Environnement canadien synthétique de conception avancée mettra en œuvre, d'ici 2009, un environnement de simulation réseau et moderne qui reliera les dispositifs d'instruction de la Force aérienne et des Forces canadiennes à un terrain de haute fidélité et à une banque de données.

Initiatives interministérielles

Forces d'opérations spéciales du Canada

Tel que prescrit dans le Budget de 2001, la Défense va continuer d'accroître ses capacités en matière d'opérations spéciales et de contre-terrorisme. Les Forces d'opérations spéciales du Canada (FOSCAN) poursuivront leur transformation de manière à relever les défis que présentent les menaces actuelles et futures. Ce qui incite au changement, c'est le besoin pressant de se doter d'un éventail complet de capacités coordonnées grâce auquel on pourra composer avec le nouveau spectre de menaces qui pèsent sur la sécurité nationale et internationale. Les FOSCAN feront partie d'un groupe constitué d'autres ministères, comme Affaires étrangères Canada, le Centre de la sécurité des télécommunications et Sécurité publique et Protection civile Canada. Les FOSCAN continueront d'élaborer une doctrine interarmées dans le but de lutter contre le terrorisme transnational.

Autres initiatives

Projet d'optimisation de l'acquisition et du soutien du matériel

Le Groupe des matériels va continuer d'aller de l'avant en s'appuyant sur le succès remporté par le Projet d'optimisation de l'acquisition et du soutien du matériel (POASM). Ce projet vise à améliorer la manière dont le MDN procède pour acquérir et soutenir le matériel ainsi que pour s'en débarrasser. Il met l'accent surtout sur l'entreposage, la distribution, l'étalonnage et l'assurance de la qualité, de même que sur les produits pétroliers, huiles et lubrifiants, les vêtements et les munitions. Le POASM s'autofinance au moyen des économies entraînées par ses initiatives, qui viennent compenser les dépenses et les investissements. Au cours de l'année financière 2003-2004, le POASM a permis de réaliser des économies ponctuelles d'environ 11 millions de dollars, dont 2,8 millions étaient renouvelables à compter d'avril 2004. D'ici la fin de la troisième année (avril 2006), nous estimons que le POASM entraînera des économies annuelles de plus de 45 millions de dollars.

Pendant l'année financière 2004-2005, le Groupe des matériels a géré des dépenses considérables liées aux déploiements. Encore une fois, le rythme opérationnel a rendu complexe et difficile la gestion du cycle de vie de l'équipement en service des FC. Toutefois, nous avons mis sur pied le Compte de soutien des opérations de déploiement du Sous-chef d'état-major de la Défense, qui a grandement amélioré le processus de financement du soutien des déploiements imprévus.



opérationnels et de l'équipement individuel adapté à la complexité du terrain. Ce système devrait répondre aux besoins des soldats de la Force terrestre pour les activités tactiques menées individuellement ou par petites équipes sur un champ de bataille avancé au point de vue technologique. On en est à la phase de l'analyse des options de ce projet et l'approbation préliminaire devrait être obtenue en 2006. Les premiers équipements devraient être livrés en 2009 et la capacité opérationnelle totale devrait être atteinte en 2015. Etant donné l'évolution rapide de la technologie, on adoptera pour ce projet une approche de gestion cyclique comportant trois versions. Il y aura un gel de version à chaque cycle afin d'assurer que l'on prend en considération les changements technologiques avant de procéder à l'acquisition.

Force aérienne

Une des grandes priorités de la Force aérienne sera d'accroître les capacités de la Défense en remplaçant ses équipements désuets. Le programme d'immobilisations de la Force aérienne incamera les principes de transformation énoncés dans le Cadre de capacité aérospatiale et dans *Vecteurs stratégiques*, un document publié en 2004 décrivant la vision de la Force aérienne à l'égard de la transformation. Nous continuerons d'affecter des ressources aux initiatives ayant la plus grande priorité afin d'accélérer la transformation et la modernisation constitue notre objectif principal. La Force aérienne est prête à envisager, par l'entremise du PSIC, de nouvelles technologies ou méthodes qui permettront d'accroître l'efficacité et d'accélérer la transformation.

Dans le but de réaliser la vision exprimée dans le document *Vecteurs stratégiques*, le CEMFA consacrera les ressources dont il dispose à l'établissement de la composante de base qui fera avancer les choses. On pourra constater les premières réalisations concrètes dans le cadre de cette stratégie en 2005 quand le Centre de guerre aérospatiale des Forces canadiennes (CGAFC) et le Centre d'expérimentation de la Force aérienne (CEFA) qui s'y rattache atteindront la capacité opérationnelle initiale.

Nous allons transformer et moderniser la Force aérienne par la mise en œuvre des initiatives suivantes :

Centre de guerre aérospatiale des FC

Avec l'établissement du Centre de guerre aérospatiale des Forces canadiennes (CGAFC) et du Centre d'expérimentation de la Force aérienne (CEFA) qui s'y rattache, les FC se dotent d'une organisation consacrée à l'étude et à l'élaboration de concepts sur la puissance aérospatiale, y compris la doctrine, la tactique, les procédures, les contre-mesures, les leçons retenues et une solide capacité d'élaboration et d'expérimentation de concepts. Nous sommes en train de dresser un plan de mise en œuvre du CGAFC et nous prévoyons que celui-ci atteindra la capacité opérationnelle initiale en 2005.

Projets de modernisation progressive

Le Projet de modernisation progressive du CF-18 prolongera la durée de vie opérationnelle du chasseur CF-18 jusqu'en 2017-2020. Deux escadrons de CF-18 sont déjà équipés d'avions à réaction modifiés au cours de la Phase I et nous avons pris livraison du 40^e avion à réaction réaction modifiés en 2005. Le Projet de modernisation progressive du CP-140 *Aurora* (PMPA) améliorera grandement les capacités de surveillance de cet aéronef. Toutes les modifications de la phase I du



Le projet de prolongation de la durée de vie des frégates est un projet omnibus pour remplacer ou mettre à niveau la coque, la section d'ingénierie, les appareils de la propulsion et d'autre équipement de soutien des 12 frégates de classe Halifax. Dans le cadre de ce projet, on mettra aussi à niveau les armes, les capteurs, les systèmes de défense et le système de commandement, contrôle, communications, informatique, renseignement, surveillance et reconnaissance (C4ISR), ou on les remplacera. Une fois les travaux terminés, les navires de la classe Halifax pourront maintenir leurs capacités opérationnelles actuelles dans un monde techniquement avancé et leur pertinence pour contribuer à une force, et ce, jusqu'à la fin de leur vie utile.

Armée de terre

La Défense est résolue de transformer l'Armée de terre de sorte qu'elle conserve sa pertinence et continue de jouer un rôle tactique décisif en cas de menace à la sécurité. Nous nous attendons à ce que le contexte de sécurité demeure explosif, létal et ambigu. Nous pensons aussi qu'un plus grand nombre d'opérations seront menées en milieu urbain. Le Commandement de la Force terrestre doit par conséquent atteindre et maintenir un niveau de compétences et de capacités de combat afin d'être en mesure de mener ce que les cercles militaires appellent la « guerre à trois volets ». Cette expressions décrit un milieu où les forces militaires peuvent exécuter des combats de forte intensité, ainsi que des tâches de stabilisation et d'aide humanitaire, et ce, dans une même zone urbaine. La victoire tactique sur les trois « volets » est la clé de la réussite de la vision de la Défense sur le plan des opérations.

Le Chef d'état-major de la Force terrestre concentrera ses efforts de planification sur plusieurs initiatives de transformation/modernisation au cours de l'année financière 2005-2006, notamment :

Centre canadien d'entraînement aux manœuvres

Le Centre canadien d'entraînement aux manœuvres (CCEM) est la pierre angulaire de la transformation de l'Armée de terre. En effet, le CCEM préparera les unités tactiques autonomes à opérer, à survivre, à combattre et à sortir victorieuses dans le nouveau contexte de sécurité mondial. À l'aide de la technologie laser, les soldats pourront confirmer leurs compétences dans un champ de bataille simulé où ils pourront être « blessés » ou « tués », obtenir un compte rendu de leurs erreurs, prendre des mesures correctrices et retourner au combat. Une séance d'instruction au CCEM mettra fin à une étape essentielle de l'entraînement de toute unité tactique autonome qui s'apprête à se déployer dans le cadre d'une opération. À la fin de cet entraînement, l'unité sera déclarée opérationnelle.

Le CCEM sera établi en deux phases : capacité opérationnelle initiale — prévue le 1^{er} avril 2006 — et capacité opérationnelle totale, prévue ultérieurement. En vue de respecter le délai fixé pour l'atteinte de la capacité opérationnelle initiale, nous avons réparti en trois étapes l'essai de l'équipement de simulation des effets d'armes. Le premier essai a eu lieu en novembre 2004 et s'est avéré une grande réussite. Les deux prochains essais sont prévus en mars et en novembre 2005.

Projet d'équipement intégré du soldat

Dans le cadre du Projet d'équipement intégré du soldat, nous pourrions mettre en service un système moderne et intégré de dispositifs électroniques, des accessoires d'armes, des vêtements



Les autres grands projets de l'État sont énumérés au Tableau 9 « Rapport d'étape sur les grands projets de l'État ». Pour obtenir de plus amples renseignements sur les grands projets de l'État, consulter la page Web suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/estlmf.asp>

La Défense doit être prête à exécuter ses tâches de défense en tout temps tout en poursuivant les travaux d'élaboration et de transformation de ses capacités dans les limites des ressources qui lui sont attribuées. Elle doit en outre surveiller continuellement l'état de préparation et gérer ses ressources.

Marine

Le Chef d'état-major de la Force maritime (CEMFM) doit faire correspondre les ressources dont il dispose pour accomplir les tâches suivantes :

- Poursuivre de façon accélérée l'introduction d'une capacité sous-marine moderne dans la flotte canadienne;
- faire partie de la Force navale permanente de l'Atlantique et assumer le commandement du Groupe maritime Un de la Force d'intervention navale permanente en janvier 2006;
- mettre sur pied les unités à disponibilité opérationnelle élevée nécessaires pour former le Groupe d'opérations à disponibilité opérationnelle élevée et pour les déploiements à l'étranger;
- exécuter les tâches de surveillance maritimes essentielles au niveau national et assurer une présence supplémentaire à l'appui de la Politique de sécurité nationale et de l'application de la loi au pays;
- continuer de régénérer et de soutenir la flotte, une tâche qui consistera notamment à mettre en œuvre un plan de soutien à long terme;
- mettre en œuvre les éléments clés du PSIC et du Plan d'immobilisations à long terme (Construction) de manière à assurer la préparation de la flotte et de l'infrastructure projetées.

Le CEMFM concentrera ses efforts sur les deux initiatives de transformation suivantes :

Projet de navire de soutien interarmées

Dans le cadre de ce projet, les FC comptent remplacer leurs pétroliers ravitailleurs d'escadre de la classe *Protecteur*. Ce projet visera trois principaux résultats :

- la conception d'une nouvelle classe de navires;
- la construction de trois navires;
- la prestation du soutien logistique et d'infrastructure nécessaire.

(On attribuera également un contrat de soutien en service qui sera financé à partir d'une autre source. En octobre 2004, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada a organisé une journée d'accueil à l'intention des représentants du secteur privé dans le but de les renseigner sur les divers aspects du projet du NSI. Le Conseil du Trésor a donné son approbation au cours de l'année financière 2004-2005.

Projet de prolongation de la durée de vie des frégates

Les 12 frégates de classe *Halifax* ont été armées entre 1992 et 1996. La plate-forme a été conçue pour une durée de vie de 30 ans, ce qui comprend un radoub majeur de mi-vie. Les systèmes de combat ont été conçus pour avoir une durée de vie de 15 ans.



niveaux de dépense en immobilisations que prévoit le PSIC y étant centrés sur les efforts de modernisation.

Le PSIC fait partie d'une stratégie à long terme de rééquipement des FC et il vise à faire en sorte que nous disposions des capacités voulues pour relever les défis qui nous attendent. Il constitue un important pas en avant pour la Défense et il marque l'adoption d'une approche descendante plus stratégique de la planification axée sur les capacités. Il souligne l'importance d'une approche globale des investissements au titre des capacités qui prévoit des initiatives aussi bien dans le domaine du personnel, de l'infrastructure et des technologies que dans celui des acquisitions d'équipement. Même s'il porte sur les investissements du Ministère dans les capacités de défense des 15 prochaines années, il est suffisamment souple pour s'adapter à de nouvelles orientations.

Les grands projets suivants seront prioritaires au cours de l'année financière 2005-2006 :

Projet de l'hélicoptère maritime

L'acquisition de nouveaux hélicoptères maritimes multifonctionnels dans le but de remplacer la flotte de Sea King demeure l'une des tâches les plus pressantes des FC. L'évaluation a pris fin en juillet et c'est la société Sikorsky International qui s'est vue attribuer, en novembre 2004, un contrat pour la fabrication de 28 hélicoptères maritimes pleinement intégrés. On a également décerné à cette société un contrat de soutien en service de 20 ans.

Projet du Système de canon mobile

L'acquisition du système de canon mobile est un élément clé de la transformation et de la modernisation de l'Armée de terre. En vue de minimiser les coûts d'acquisition et de raccourcir l'échéancier de livraison, les FC obtiendront ce véhicule à partir d'une ligne de production déjà en marche conjointement avec l'Armée américaine. Les travaux de « canadianisat » seront réduits au minimum de sorte que la configuration reste pratiquement identique à celle de la version américaine. Ainsi, en plus de réduire les coûts, on maximisera l'interopérabilité. Ce projet englobe la fabrication et le soutien logistique intégré de 66 véhicules. Le projet a franchi le stade de l'approbation préliminaire en mars 2004 et il en est maintenant à la phase de définition. Pendant cette phase, nous entreprendrons des démarches en vue d'acquies l'6 véhicules (configuration américaine) pour la mise au point de tactiques, de techniques et de procédures. Nous effectuerons une étude technique afin de déterminer quelles seront les modifications canadiennes qui devront être apportées au véhicule de base. Nous procéderons également à une étude du soutien logistique intégré en vue de déterminer les produits livrables en matière de soutien et d'acheter certains éléments à long délai de livraison. La présentation de l'approbation définitive du projet, qui suivra à la fin de 2005, demandera l'autorisation de financement des 50 systèmes qui restent, du soutien logistique connexe, ainsi que de la modification des 16 premiers véhicules afin qu'ils répondent aux normes canadiennes.

Projet d'aéronef de recherche et de sauvetage à voilure fixe

Ce projet vise à remplacer six aéronefs Buffalo et dix Hercules qui servent actuellement aux opérations de recherche et de sauvetage. Nous attendons la livraison des premiers aéronefs au cours de l'année financière 2006-2007. Il faudra continuer de s'occuper de la flotte de CC-130, c'est pourquoi un projet de réapprovisionnement visant à remplacer les avions plus anciens commencera en 2010.



Mise sur pied des forces

Le programme de capacités « mise sur pied des forces » fournit à la Défense le personnel, l'équipement et les structures organisationnelles dont elle a besoin pour remplir sa mission. Il comprend le recrutement, l'instruction et le déploiement de forces maritimes, terrestres et aériennes aptes au combat ainsi que le respect des niveaux de préparation associés à la mise sur pied des forces, au maintien à l'effectif, à la modernisation de l'équipement et à la mobilisation.

Plans

La Défense prévoit mettre sur pied et maintenir une force interarmées plurifonctionnelle, bien entraînée, à la fois apte à réagir et à combattre et capable de mener un large éventail de tâches opérationnelles militaires, notamment le contre-terrorisme, le C4ISR (commandement, contrôle, communications, informatique, renseignement, surveillance et reconnaissance), géomatique, génie, espace et imagerie et opérations médicales. Pour appuyer ces capacités, nous devons gérer efficacement les systèmes de production et d'affectation du personnel, qui comprennent le recrutement, l'instruction, l'affectation et la libération du personnel.

Nous avons lancé plusieurs initiatives de mise sur pied des forces dans le but de régler des problèmes comme l'abordabilité, la soutenabilité, la structure des forces et leur interopérabilité avec nos principaux alliés. Au nombre de ces initiatives, citons notamment l'élaboration d'un cadre de viabilité financière (le Plan stratégique (le Plan stratégique d'investissement dans les capacités (PSIC), le Comité de surveillance de l'approvisionnement national, l'élargissement des Forces canadiennes et l'Initiative de restructuration de la Réserve. Dans le contexte de l'examen qui est actuellement fait de la structure des forces de l'OTAN, la Défense va également voir à ce que nous puissions respecter les niveaux de préparation futurs de l'OTAN, compte tenu de nos engagements et de nos ressources. Enfin, la Défense est en train de préparer sa stratégie 2025, une vision stratégique et un plan emjambant la vie du PSIC. Aussitôt que l'Enoncé de la politique internationale et de la politique de défense ont été promulgués, au début de l'année financière 2005-2006, un effort sera fait pour compléter la stratégie 2025 d'ici la fin d'année 2006. La Stratégie 2020 est disponible sur Internet.

Priorités

L'une des priorités clés de la Défense consiste à accélérer le rythme de la transformation et de la modernisation en réaffectant des ressources à des initiatives prioritaires. Cela est particulièrement vrai dans le cas de notre programme de grands projets d'immobilisations, les

Nota : L'augmentation des dépenses prévues pour 2005-2006, par rapport à 2004-2005, découle également de l'augmentation des fonds affectés à la mise sur pied des forces par suite de la décision d'ajouter 5 000 militaires à l'effectif de la Réserve.

2004-2005 DÉPENSES PRÉVUES ET 2005-2006 DÉPENSES PRÉVUES PAR CRRR		
(en milliers de dollars)		
MISE SUR PIEDS DES FORCES		
2004-2005 DÉPENSES PRÉVUES	2005-2006 DÉPENSES PRÉVUES	
TOTAL		2 017 596 \$
		2 274 797 \$



consultation bilatérale avec l'UE en matière de sécurité et de défense, qui engloberait des dispositions d'ordre financier.

On a constaté une augmentation du nombre d'opérations de paix en Afrique au cours des dernières années et cette tendance devrait se maintenir. Les FC seront probablement invitées à contribuer davantage aux opérations de paix menées en Afrique. Au cours des quatre prochaines années, nous contribuerons à l'initiative prise par le G8 à Sea Island, qui consiste à accroître la capacité mondiale de mener des opérations de soutien de la paix. En particulier, la Défense dispensera de la formation et des conseils d'expert en vue de renforcer les capacités de la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest et de l'Union africaine. À cette fin, les responsables du Programme d'aide à l'instruction militaire des FC sont en train de mettre sur pied un projet de formation du formateur qui sera axé sur l'amélioration des capacités de soutien de la paix des forces africaines. Le MDN continuera de faire profiter les Nations Unies de son expertise en matière de maintien de la paix au Moyen-Orient (dans le contexte du processus de paix du Moyen-Orient). Il surveillera également les événements qui se déroulent en Haïti et en Asie du Sud-Est, car le Canada peut s'attendre à recevoir d'autres demandes d'aide en provenance de ces pays.

Le Canada contribuera à la mission préparatoire des Nations Unies au Soudan, sous l'égide de la Brigade multinationale d'intervention rapide (BIRFA) et continuera aussi de participer activement à la Brigade multinationale d'intervention rapide, notamment aux préparatifs en vue de la tenue des prochaines opérations.

Les FC ont pris part à 17 missions en 2004-2005 et s'attendent à participer à un aussi grand nombre de missions au cours de l'année financière 2005-2006. Selon le cours des événements mondiaux et les directives du gouvernement, les FC seront peut-être appelées à se déployer dans le cadre d'un plus grand nombre de missions, de missions différentes ou les deux. Le Canada sera appelé à répondre à court préavis à des demandes d'aide humanitaire internationale, comme ce fut le cas dernièrement dans la foulée du tsunami qui a ravagé l'Asie du Sud-Est, alors que la DART s'est déployée au Sri Lanka.

Résultats prévus

Le programme de capacités « Exécution des opérations » permettra à la Défense de veiller à la protection des Canadiens, de défendre l'Amérique du Nord en collaboration avec les États-Unis et de contribuer à la paix et à la sécurité internationales. Le Canada pourra ainsi contribuer à la prévention et à la résolution des crises et des conflits qui éclatent à divers endroits sur la planète grâce à la participation des FC aux opérations de l'OTAN et de l'ONU comme, par exemple, les efforts que nous déployons dans le cadre de la reconstruction de l'Afghanistan. Nous maintiendrons également l'engagement que nous avons depuis longtemps à l'égard de la défense du continent dans le cadre du NORAD tout en augmentant le nombre de nos opérations de surveillance en mer, comme le prescrit la Politique nationale de sécurité.



membres de l'Armée nationale afghane, qui met l'accent sur la formation linguistique et la neutralisation des explosifs et munitions, en appui direct à la mission des FC. La Défense continuera d'exécuter des missions de surveillance et de transport aérien à l'appui de la FIAS. La plus grande part de la contribution des FC à la campagne se fera par le biais de l'Opération *ATHENA* et de l'Opération *ALTAIR*.

Nous soutenons également un programme solide de protection de la force, dont les exigences — établies sur place en fonction des seuils de la menace et des évaluations de la vulnérabilité — vont au-delà des principes habituels de maintien de l'ordre appliqués quotidiennement. Des mesures de protection de la force s'appliquent aussi lorsque des navires se déploient à l'étranger, particulièrement dans les régions les plus instables du monde. Parmi ces mesures, notons le maintien d'unités de sécurité portuaire, la prestation d'équipement aux fins de la protection de la force, ainsi que le financement d'évaluations de sécurité et de la formation connexe. Elles sont rendues nécessaires par l'importance accrue accordée aux menaces asymétriques et par la vulnérabilité aux attaques à proximité des ports de commerce.

Le juge-avocat général (JAG) continuera aussi de prodiguer au gouvernement des avis juridiques judiciaires dans les délais prescrits. Il fournira des avis militaires dans le cadre des opérations menées au pays et à l'étranger. Il dispensera en outre de la formation en droit humanitaire international et en droit opérationnel aux membres des FC et affectera des avocats militaires à des postes clés de conseillers auprès des forces alliées.

Organisation du Traité de l'Atlantique Nord, Nations Unies et Union européenne

L'engagement du Canada envers l'OTAN, ainsi que ses contributions, ont été soulignés par la récente nomination de l'ancien Chef d'état-major de la Défense, le Général Ray Henault, à la présidence du Comité militaire de l'OTAN. Au cours de l'année financière 2005-2006, la Défense continuera de participer à une foule d'initiatives de l'OTAN, y compris la mise en œuvre de l'Engagement capacitaire de Prague, les Bataillons multinationaux de défense chimique, biologique, radiologique et nucléaire (CBRN) de l'OTAN et la Force de réaction de l'OTAN (NRF). Adaptée à l'opération conecmée, la NRF se déploiera rapidement (dans un délai de cinq à trente jours) et pourra fonctionner en tant que force indépendante pendant 30 jours — ou plus, si elle est ravitaillée — avec des capacités logistiques intégrées. On prévoit avoir une NRF en attente en vue d'accomplir une mission de l'OTAN et une autre « en préparation » en vue de prendre la relève de la NRF en attente. La NRF a atteint la capacité opérationnelle initiale en octobre 2003 et devrait atteindre la capacité opérationnelle totale entre les mois de juin et d'octobre 2006. La Défense continuera d'appuyer les missions de l'OTAN, c'est-à-dire de fournir des forces maritimes et aériennes de diverses capacités tout au long de l'année financière 2005-2006 et après, en plus de peaufiner certains engagements particuliers des FC à l'égard de la NRF. La Défense continuera également d'élaborer des solutions multinationales en ce qui a trait au transport stratégique maritime et aérien.

En partenariat avec Affaires étrangères Canada, le MDN examinera les possibilités d'améliorer la collaboration avec l'Union européenne (UE). Les FC maintiennent une présence en Bosnie et, bien qu'elle ait été réduite considérablement, elle donne au Canada l'occasion de participer à des opérations de gestion de crise de l'UE auxquelles l'OTAN ne prend pas part. En outre, le MDN continuera de participer aux pourparlers concernant l'établissement de mécanismes permanents de coordination et de consultation entre l'OTAN et l'ONU, de même que des mécanismes de



- fournir une aide humanitaire et offrir des secours en cas de catastrophe au Canada et ailleurs dans le monde, une tâche qui pourrait consister notamment à aider les autorités civiles à fournir des secours médicaux et à rétablir les infrastructures locales par l'intermédiaire de l'Équipe d'intervention en cas de catastrophe, peut-être dans le cadre d'une force interarmées internationale;
- évacuer des Canadiens de pays étrangers menacés par un conflit imminent, en collaboration avec les forces militaires d'autres pays.

Enfin, les FC vont continuer de jouer un rôle clé dans les activités de vérification de contrôle des armements, de désarmement et de renforcement de la confiance et de la sécurité, en plus de contribuer aux efforts déployés par le gouvernement du Canada à l'appui des initiatives de contrôle des armements axées surtout sur les armes portatives et les armes légères, les mines terrestres antipersonnel et les armes de destruction massive.

Vous trouverez à la section V une carte illustrant les opérations internationales qui doivent se poursuivre au cours de l'année financière 2005-2006, ainsi qu'une description détaillée de chacune des missions et des ressources qui y sont affectées.

Pour obtenir de plus amples renseignements sur les activités liées au programme de capacités d'exécution des opérations, veuillez consulter le Plan de la Défense en direct.

2004-2005 DÉPENSES PRÉVUES ET 2005-2006 DÉPENSES PRÉVUES PAR CRR		(en milliers de dollars)	
EXÉCUTION DES OPÉRATIONS		2004-2005 DÉPENSES PRÉVUES	2005-2006 DÉPENSES PRÉVUES
TOTAL		4 590 332 \$	4 213 525 \$

Note : Les dépenses prévues pour 2004-2005 comprennent le financement des missions opérationnelles de l'ensemble de l'année financière. Les dépenses prévues pour 2005-2006 comprennent le financement des missions opérationnelles jusqu'à la fin d'août 2005 seulement. Le gouvernement s'est engagé à affecter des fonds additionnels aux missions opérationnelles de 2005-2006, si nécessaire, dans le cadre du Budget des dépenses supplémentaires.

Priorités

La Défense va continuer de contribuer à la protection des intérêts et des valeurs du Canada, au pays et à l'étranger en contribuant à la Campagne internationale contre le terrorisme et en participant aux initiatives de l'OTAN, des Nations-Unies et l'Union européenne.

Campagne internationale contre le terrorisme

La grande priorité du programme de capacités « Exécution des opérations » en 2005-2006 demeurera la campagne internationale contre le terrorisme.

Le gouvernement du Canada collabore actuellement avec la communauté internationale en vue de reconstruire l'Afghanistan. Depuis les attaques terroristes du 11 septembre 2001, les FC ont apporté une importante contribution à la campagne internationale contre le terrorisme. Le Canada poursuivra sa contribution maritime en Asie du Sud-Ouest et, en plus, renforcera son engagement à assurer la sécurité et la reconstruction de l'Afghanistan, contribuant de façon considérable à la Force internationale d'assistance à la sécurité. (FIAS), ainsi qu'à une Équipe de reconstruction provinciale. Grâce au Programme d'aide à l'instruction militaire, la Défense poursuivra la mise en œuvre d'une initiative de « formation des formateurs » concernant les



La Défense va aussi demeurer prête à aider les autorités civiles nationales dans des domaines comme l'organisation d'événements internationaux au Canada (les sommets et les manifestations sportives, p. ex.) et à apporter une aide au pouvoir civil sur demande.

Opérations menées sur le continent

En ce qui concerne la défense du continent, les FC vont continuer de contribuer à la surveillance et au contrôle de l'espace aérien de l'Amérique du Nord, en particulier, en déployant des chasseurs CF-18 dans le cadre de l'Opération *NOBLE EAGLE* du NORAD, menée conjointement par les États-Unis et le Canada.

Dans le but de combler les lacunes constatées au chapitre de la présence en mer de toutes les flottes du gouvernement, la Politique canadienne de sécurité nationale (PCSN) exige que Pêches et Océans Canada et le MDN renforcent leur surveillance et leur présence en mer. La Marine consacrerait chaque année environ 125 jours de mer de plus aux opérations courantes de présence et de surveillance. Ces journées seront réparties entre les Forces maritimes de l'Atlantique (FMAR(A)) et les Forces maritimes du Pacifique (FMAR(P)). La plupart des opérations de surveillance seront confiées aux frégates. La Force aérienne continuera de contribuer à la surveillance maritime au moyen de ses détachements d'hélicoptères maritimes affectés à chacune des flottes et de ses escadrons d'avions *Aurora* basés sur chaque côte. L'exécution de ces opérations dépend de la réussite du Projet de modernisation progressive de l'avion *Aurora* et du Projet de l'hélicoptère maritime.

Opérations menées à l'étranger

Le gouvernement du Canada s'efforce d'établir la paix et la stabilité dans de nombreux pays du monde. En vue de la réalisation de cet objectif, la Défense prend part à une multitude d'opérations de paix menées dans tous les coins du monde. Au cours de l'année financière 2005-2006, la Défense va affecter des forces à l'appui de diverses opérations internationales et demeurer prête à entreprendre les actions suivantes :

- déployer des forces partout au monde, à la demande du gouvernement, pour participer à des opérations de l'OTAN, de l'ONU ou de coalitions;
- contribuer à la réalisation des engagements du Canada envers l'OTAN et l'ONU en disposant de forces maritimes, terrestres et aériennes capables d'intervenir rapidement face à des situations d'urgence internationales et à d'autres menaces à la sécurité. L'exécution de cette tâche consistera notamment à :
 - se préparer à faire une importante contribution à la rotation 6 de la Force de réaction de l'OTAN, prévue à compter de janvier 2006;
 - participer au Système des forces en attente des Nations Unies (UNSAF);
 - contribuer à la Brigade multinationale d'intervention rapide des forces en attente des Nations Unies (BIRFA);
 - garder des forces prêtes à participer à des opérations de l'ONU, en conformité avec le concept du niveau de déploiement rapide.
- acheminer des fonds et du matériel de l'Agence canadienne de développement international (ACDI) à des projets de coopération civilo-militaire (COCIM) dans des théâtres d'opérations et participer à l'élaboration de la stratégie de COCIM du Canada;



Analyse par programme de capacités (résultat stratégique)

Exécution des opérations

Pour mener efficacement des opérations au pays et à l'étranger, la Défense doit compter sur des forces maritimes, terrestres et aériennes efficaces et professionnelles et sur l'appui de nombreux partenaires et organismes. L'éventail des activités comporte les opérations internationales menées en collaboration avec l'OTAN et l'ONU, les opérations continentales du NORAD et la surveillance nationale ainsi que le contrôle du territoire canadien.

Plans

La Défense joue un rôle d'une grande importance dans la protection des Canadiens, assurant la défense de l'Amérique du Nord en collaboration avec les États-Unis et contribuant à la paix et à la sécurité internationales. À ce titre, la Défense va continuer de maintenir les niveaux de préparation qu'il faut pour participer à un large éventail d'opérations en cours et respecter des engagements, au pays et à l'étranger.

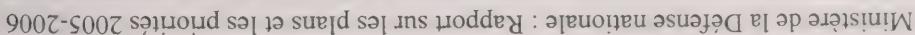
Opérations menées au pays

La protection de la souveraineté du Canada demeure une priorité pour le gouvernement canadien. Les Forces canadiennes assureront la surveillance et le contrôle du territoire canadien et de ses voies d'accès. En particulier, la Marine doit disposer, sur chaque côte, d'un « navire de garde » et d'un Centre des opérations maritimes en activité 24 heures par jour, sept jours par semaine. De même, l'Armée de terre se tiendra prête à mener des opérations au sol. Les Rangers canadiens vont, quant à eux, augmenter le nombre de leurs patrouilles nordiques. La Force aérienne va continuer de surveiller et de contrôler les abords aériens et maritimes du pays au moyen de ses chasseurs CF-18 Hornet, de ses avions CF-140 Aurora et de ses hélicoptères CH-124 Sea King ainsi que par l'entremise de son Centre des opérations aériennes, situé au même endroit que le Centre des opérations de la Région canadienne du NORAD. Ces deux centres sont en activité 24 heures par jour, sept jours sur sept.

Le commandement de forces interarmées dans le Nord fournira la capacité de commander, de contrôler, de coordonner et de faciliter toutes les activités militaires, y compris la surveillance, dans la zone de responsabilité du QGDN et d'autres QG et il faudra agir au besoin comme QG de la force interarmées pour des opérations dans le Nord.

Les FC vont conserver leurs ressources de recherche et sauvetage (SAR) aux niveaux de préparation voulus, grâce à leurs hélicoptères de recherche et de sauvetage Cormorant, CC-115 Buffalo et CC-130 Hercules. Le projet d'aéronef de recherche et sauvetage à voile fixe (qui devrait remplacer le CC-115 Buffalo) nous évitera de réduire nos services SAR pendant la régénération et la modernisation de nos flottes aériennes. Cette continuité des services sera assurée en collaboration avec les autorités civiles, notamment la Garde côtière du Canada et l'Association civile de recherche et de sauvetage aériens.

Les FC vont également continuer d'aider d'autres ministères et organismes, comme Sécurité publique et Protection civile Canada Canada (SPPCC), et d'autres ordres de gouvernement dans des domaines comme les recherches au sol, les opérations de répression du trafic des stupéfiants et les secours en cas de catastrophe, de même que la protection des pêches et de l'environnement.



Le tableau de concordance ci-dessous a été préparé pour mettre en évidence les relations entre les priorités ministérielles et les programmes de capacités de la Défense. On s'assure ainsi que les mesures de rendement de haut niveau ainsi que les renseignements sur les ressources affectées aux priorités ministérielles et aux initiatives connexes sont communiqués par le biais des programmes de capacités.

connexes sont communiqués par le biais des programmes de capacités.

PROGRAMMES DE CAPACITÉS		<p>EXÉCUTION DES OPÉRATIONS</p> <p>MISE SUR PIED DES FORCES</p> <p>SOUTIEN DES FORCES</p> <p>COMMANDEMENT ET CONTRÔLE</p> <p>POLITIQUE ET STRATÉGIE DU MINISTÈRE</p>	<p>PRIORITÉS MINISTÉRIELLES ET INITIATIVES CONNEXES</p>
-------------------------	--	--	---

adaptes à un contexte de sécurité en évolution et renforcer les relations stratégiques

Contribuer à la campagne internationale contre le terrorisme	◆				
Canada et des Canadiens	◆				
Améliorer la capacité de renseignement de la Défense	◆				
Contribuer à l'examen de la politique internationale et, dans ce contexte, entamer un examen de la politique de défense	◆				
Renforcer les arrangements de défense et de sécurité conclus avec les États-Unis, notamment le Groupe de planification binationnal	◆				
Elargir sa base pour y associer des intervenants traditionnels et non traditionnels	◆				
Étendre les partenariats stratégiques avec d'autres ministères fédéraux, d'autres ordres de gouvernement et le secteur privé	◆				
Promouvoir d'autres relations clés en matière de défense et de sécurité, à l'échelle internationale	◆				

transformer et moderniser les Forces canadiennes

					(C)onner la planification stratégique sur les capacités requises	◆
				◆	Améliorer la capacité d'intervenir efficacement dans des contextes interarmées, interorganismes et multinationaux	◆
					Réaliser rapidement aux initiatives prioritaires les ressources et les efforts afin d'accélérer le rythme de la transformation	◆
				◆	Poursuivre la modernisation du système de justice militaire et des mécanismes de traitement des plaintes	◆
					Faire progresser considérablement les projets d'immobilisations clés	◆

mettre en place et appuyer une Équipe de la Défense professionnelle, efficace et viable

◆	Harmoniser les processus de recrutement et de maintien à l'effectif pour mieux répondre à nos besoins	◆		
◆	Moderniser la gestion des ressources humaines	◆	◆	
◆	Encourager et soutenir l'apprentissage continu	◆	◆	
◆	Continuer de consolider le système de soins de santé des Forces canadiennes	◆	◆	
◆	Faire progresser le leadership en favorisant la diversité et l'inclusivité en milieu de travail	◆	◆	
◆	Améliorer notre niveau de bilinguisme			
◆	Promouvoir le bien-être et la santé		◆	

maximiser l'efficacité de la gestion des ressources

◆	Maintenir son excellence en gestion en appliquant le Plan d'action de la fonction de contrôleur ⁴ et en mettant l'accent sur le renforcement de la responsabilisation et des contrôles				
◆	Mettre en œuvre une nouvelle stratégie de la gestion de l'information (GI) et la structure de gouvernance				
◆	Maintenir une culture d'excellence en matière de communications internes				

légende : C = Courante N = Nouvelle

Legende: C = Courante N = Nouvelle

Le Plan d'action de la fonction de contrôleur est maintenant intégré au document « Renforcer la reddition de compte et la fonction de contrôleur à la Défense nationale ».



Une des activités clés consistera à sensibiliser davantage les membres des FC à l'éthos militaire et aux exigences de leur profession. Le manuel des FC intitulé *Servir avec honneur* : La profession des armes au Canada énonce les principes et la doctrine qui servent de fondement à toutes les politiques relatives au personnel et au perfectionnement professionnel des FC. Les valeurs militaires canadiennes qui y sont exposées et les grands principes de l'éthos militaire affirment l'importance primordiale des qualités morales des membres des Forces canadiennes en temps de paix, au combat et dans les opérations hors guerre. Comme l'*Armée de terre du Canada*, *Servir avec honneur* jette les bases théoriques d'une défense nationale professionnelle, efficace et viable.

Les valeurs et l'éthique ont également de l'importance pour nos effectifs civils. Comme on peut le lire dans *Cadre de gestion et de responsabilisation* du Secrétaire du Conseil du Trésor, il faut une base de valeurs et d'éthique pour atteindre les résultats stratégiques et assurer la solidité de la direction, de la gouvernance et de la gestion.

Maximiser l'efficacité de la gestion des ressources

Les Canadiens exigent une bonne gestion des ressources qui répond aux besoins du Canada en matière de défense et de sécurité. À cette fin, la Défense entend :

- maintenir son excellence en gestion en appliquant le Plan d'action de la fonction de contrôleur³ et en mettant l'accent sur le renforcement de la responsabilisation et des contrôles;
- mettre en œuvre une nouvelle stratégie de gestion de l'information (GI) et la structure de gouvernance;
- maintenir une culture d'excellence dans les communications internes.

Pour maintenir son excellence en gestion, la Défense appliquera les prescriptions du document intitulé *Renforcer la reddition de compte et la fonction de contrôleur à la Défense nationale* et celles du Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) du Secrétaire du Conseil du Trésor. Ces programmes visent avant tout à renforcer la responsabilisation et les contrôles, particulièrement dans le domaine de la gestion financière et des marchés. La Défense intensifie les efforts qu'elle fait pour assurer le respect, à tous les niveaux de l'institution, des dispositions de la Loi sur la gestion des finances publiques. Des améliorations sont en train d'être apportées aux systèmes de comptabilité et d'information financière pour en accroître la transparence et le contrôle. Nous allons aussi rendre les échanges de renseignements plus efficaces en appliquant une nouvelle stratégie de gestion de l'information et une nouvelle structure de gouvernance, en plus d'améliorer les communications internes.

Le Sous-ministre adjoint – Matériels (SMA(Mat)) établit actuellement de nouvelles normes ministérielles relatives aux méthodes, aux procédures et à la gestion des contrats et renforce celles qui existent déjà. Le nouveau Comité de surveillance de la Défense en matière de marchés, relevant du Sous-ministre et coprésidé par le SMA (Finances et Services du Ministère) et par le SMA(Mat), s'occupera de superviser le cadre contractuel du MDN ainsi que les pratiques et les contrôles qui s'y rattachent.



internationale. L'Armée de terre et la Force aérienne vont participer à la planification de la rotation 6 de la Force de réaction de l'OTAN en 2006, ce qui amènera le Canada à participer à une série d'exercices d'entraînement et d'évaluation, de juillet à décembre 2005. Cette validation terminée, la Force de réaction de l'OTAN sera prête à être déployée.

À la lumière surtout de la nouvelle Politique nationale de sécurité, nous allons aussi améliorer nos capacités de renseignement, de cybersécurité, de recherche et de développement, de sécurité maritime et de gestion des urgences d'intervention en cas d'urgence de façon à mieux nous adapter à un contexte de sécurité en évolution.

Transformer et moderniser les Forces canadiennes

La protection des intérêts des Canadiens au pays et à l'étranger passe par la transformation et la modernisation des FC. Compte tenu du contexte de la sécurité, la planification stratégique des FC doit être axée sur les capacités qui répondent aux besoins actuels et futurs du Canada. Pour respecter cette priorité, la Défense entend :

- centrer sa planification stratégique sur les capacités requises;
- améliorer sa capacité d'intervenir efficacement dans des contextes interarmées, interorganismes et multinationaux;
- réaffecter rapidement aux initiatives prioritaires les ressources et les efforts afin d'accélérer le rythme de la transformation;
- poursuivre la modernisation du système de justice militaire et des mécanismes de traitement des plaintes;
- faire progresser considérablement les projets d'immobilisations clés.

Le processus de transformation va prendre la forme d'une série de changements qui vont progressivement faire passer les capacités des FC de l'époque de la guerre froide et des opérations classiques de maintien de la paix à celle des opérations d'aujourd'hui et de demain. La transformation ne supposera toutefois pas une restructuration ou un rééquipement en bloc des FC.

La transformation et la modernisation étant des principes directeurs, la Défense va voir à ce que les FC demeurent pertinentes et efficaces et qu'elles puissent relever les défis de l'avenir, au pays et à l'étranger. En alignant nos capacités sur les réalités financières et celles de la sécurité, nous allons être mieux à même de défendre les intérêts nationaux et internationaux du Canada.

Mettre en place et appuyer une Équipe de la Défense professionnelle, efficace et viable

Pour que la Défense puisse remplir sa mission et se préparer à l'avenir, nous devons avoir une Équipe qui soit professionnelle, efficace et viable et l'appuyer. Nous devons, pour ce faire, transformer nos politiques, nos programmes et nos méthodes de gestion des ressources humaines. À cette fin, la Défense devra :

- harmoniser les processus de recrutement et de maintien à l'effectif pour mieux répondre à nos besoins;
- moderniser la gestion de ses ressources humaines;
- encourager et soutenir l'apprentissage continu;
- continuer de consolider le système de soins de santé des Forces canadiennes;
- faire progresser le leadership en favorisant la diversité et l'inclusivité en milieu de travail;
- améliorer notre niveau de bilinguisme;
- promouvoir le bien-être et la santé.



Le CPRR est exécuté au moyen du Plan de la Défense, qui est le plan d'activités interne du MDN et des FC pour l'année financière en cours, et sert de guide de planification pour les trois prochaines années. Ce plan attribue les tâches et les initiatives aux gestionnaires supérieurs, décrit les priorités latérales, illustre la structure de force de haut niveau et montre l'allocation des ressources. Pour vous renseigner davantage sur le CPRR, cliquez sur l'hyperlien suivant : http://www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/00native/rep-pub/jl-pras01_f.asp.

Priorités ministérielles de la Défense

Les quatre grandes priorités ministérielles de la Défense pour l'année 2005-2006 ont été fixées en fonction des risques, des défis et des possibilités de l'heure. Elles correspondent à des choix stratégiques qui touchent tout le portefeuille de la Défense et à des domaines qui, de l'avis du ministre de la Défense nationale et de la haute direction de la Défense, appellent une intervention : action, développement ou amélioration. Les activités et les initiatives associées à ces priorités sont abordées tout au long de ce rapport.

Voici les priorités ministérielles de la Défense :

- s'adapter à un contexte de sécurité en évolution et renforcer les rapports stratégiques;
- transformer et moderniser les FC;
- mettre en place et appuyer une Équipe de la Défense professionnelle, efficace et viable;
- maximiser l'efficacité de la gestion des ressources.

S'adapter à un contexte de sécurité en évolution et améliorer les rapports stratégiques

Pour que la Défense demeure pertinente et continue de contribuer de façon considérable à la sécurité nationale et à la paix et à la sécurité internationales, nous devons continuer de nous adapter au contexte de sécurité qui ne cesse d'évoluer et d'améliorer nos rapports stratégiques. À cette fin, la Défense entend :

- contribuer à la campagne internationale contre le terrorisme;
- appuyer et promouvoir l'attention renouvelée accordée à la sécurité du Canada et des Canadiens;
- améliorer la capacité de renseignement de la Défense;
- contribuer à l'examen de la politique internationale et, dans ce contexte, entamer un examen de la politique de défense;
- renforcer les arrangements de défense et de sécurité conclus avec les États-Unis, notamment le *Groupe de planification binationale*;
- élargir sa base pour y associer des intervenants traditionnels et non traditionnels;
- étendre les partenariats stratégiques avec d'autres ministères fédéraux, d'autres ordres de gouvernement et le secteur privé;
- promouvoir d'autres relations clés en matière de défense et de sécurité, à l'échelle internationale.

Nous allons continuer de contribuer à la campagne internationale contre le terrorisme, principalement par le biais de l'*Opération ATHENA* et de l'*Opération ALTAIR*. Nous allons aussi renforcer les arrangements conclus avec les États-Unis dans le domaine de la défense et de la sécurité, notamment le Commandement de la défense aérospatiale de l'Amérique du Nord (NORAD), et promouvoir d'autres relations clés en matière de défense et de sécurité, à l'échelle



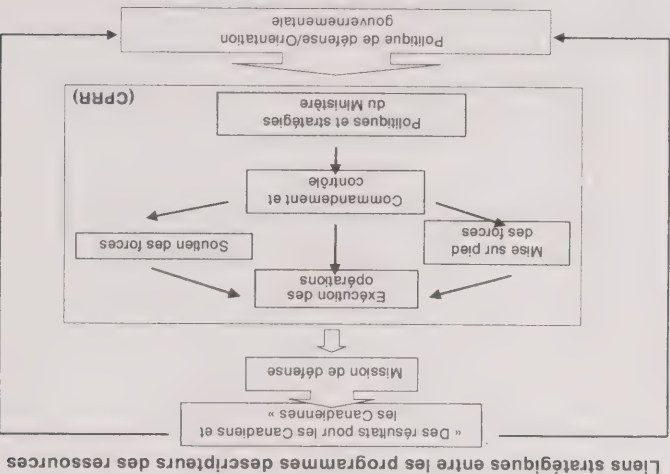
Introduction

Méthode de rédaction du rapport de l'année financière 2005-2006

Le Secrétaire a demandé aux ministères d'établir leurs Rapports sur les plans et les priorités 2005-2006 en fonction de leur architecture d'activités de programmes. Quand les représentants du MDN ont présenté l'architecture d'activités de programmes actuelle du Ministère au Secrétaire du Conseil du Trésor, ils ont indiqué qu'il s'agissait d'une structure provisoire qui serait modifiée avant la fin de l'année financière. Le MDN travaille à la réalisation de cet objectif, mais la nouvelle architecture d'activités de programmes ne sera pas entièrement mise en œuvre avant l'année financière 2006-2007 en raison des exigences du cycle de planification. Par conséquent, l'année financière 2005-2006 sera une année de transition pour le MDN. Les données financières présentées dans le présent Rapport sur les plans et les priorités correspondront à l'architecture d'activités de programmes provisoire. Toutefois, les données relatives au rendement correspondront à l'actuel Cadre de planification, de rapport et de responsabilisation (CPRR), comme par les années précédentes. Le Rapport sur les plans et les priorités 2006-2007 du MDN et notre prochain Rapport sur le rendement du Ministère reposeront entièrement sur la nouvelle architecture d'activités de programmes.

Cadre de planification, de rapport et de responsabilisation

Pour exécuter ses services, la Défense a recours à cinq programmes de capacités :² Exécution des opérations, Soutien des forces, mise sur pied des forces, Commandement et contrôle et stratégies du Ministère. Les programmes de capacités représentent les fonctions de base que le MDN, les FC et les autres organisations qui constituent le portefeuille de la Défense doivent remplir en vue d'accomplir la mission de la Défense et obtenir des résultats pour les Canadiens. Les données relatives aux plans et priorités sont réparties par programme de capacités afin de bien établir le lien entre les ressources et les résultats. Le schéma suivant montre les liens entre les différents programmes de capacités du CPRR.



Liens stratégiques entre les programmes descripteurs des ressources

² Les cinq programmes de capacités équivalaient aux « secteurs d'activités » (l'expression utilisée par le Conseil du Trésor), c'est-à-dire que leurs fonctions cadrent avec les priorités du MDN et avec la philosophie de gestion du Ministère. Ils sont alignés sur les résultats stratégiques visés par la Défense.

SECTION II – ANALYSE DES ACTIVITÉS DES PROGRAMMES EN FONCTION DES RÉSULTATS STRATÉGIQUES





nationale (CCDN) et améliorer le renseignement de défense. À moyen terme, nous devons mettre de l'avant certaines initiatives choisies relatives au C4ISR et à la fusion de l'information. L'examen du renseignement de défense (ERD) est directement lié à la question du commandement et du contrôle mentionnée ci-dessus. Cet examen illustre bien le contexte opérationnel complexe d'aujourd'hui qui requiert une connaissance de la situation et des interventions réseaucentriques. Nous rejoinons l'ERD au Centre des capacités de fusion de l'information et du renseignement interarmées (CCFIRI) et mettons davantage l'accent sur l'intégration du renseignement aux initiatives C4ISR. L'ERD a également mis en lumière le besoin de mieux coordonner les activités de renseignement au sein des composants ministériels et fonctionnels. Nous continuerons de concentrer nos efforts sur ce point au cours des mois à venir.

La promotion de la Défense

En raison de l'importance de nos efforts, au pays comme à l'étranger, la Défense doit informer efficacement les Canadiens sur ce que nous faisons et leur indiquer pourquoi cela a de l'importance pour eux. Proactive sur le plan des communications, la Défense continuera de sensibiliser et d'informer les intervenants internes et externes par l'entremise de rapports améliorés avec les médias, les intervenants et les parlementaires.

La reddition de comptes

On trouve une description détaillée de la reddition de comptes au sein du MDN et des FC dans le *site Organisation et reddition de comptes : Guide à l'intention des membres des Forces canadiennes et des employés du ministère de la défense nationale*. Le Plan de la Défense en direct souligne la responsabilité des SMA et des chefs d'état-major des armées à l'égard des résultats et des mesures du rendement. Enfin, l'organigramme du MDN, que l'on trouve à la Section III du présent rapport, illustre encore mieux la chaîne de responsabilités.



Loi sur les langues officielles. Le Bureau du Conseil privé considère que ces lois sont prioritaires.

Les défis

Comme c'est le cas pour toutes les organisations, la Défense est confrontée à toute une gamme de défis et de risques résultant de notre environnement de travail et de notre mission. Nous devons évaluer ces facteurs avec soin de manière à réduire les risques et à profiter au maximum de toutes les occasions qui se présentent. Ce type de gestion responsable sera profitable pour la Défense, pour le gouvernement et pour le Canada.

- Au cours de l'année qui vient, les principaux enjeux de la Défense sont liés aux points suivants :
- mettre en œuvre les résultats de l'Énoncé de la politique internationale et de la politique de Défense;
 - l'élargissement des Forces canadiennes;
 - l'examen du renseignement de défense;
 - la promotion de la Défense.

L'Énoncé de la politique internationale et de la politique de défense

L'énoncé de politique internationale du gouvernement et l'énoncé sur la politique de la Défense donnera une orientation claire au ministère de la Défense nationale et aux Forces canadiennes sur leurs opérations et sur l'élaboration d'un programme durable. La nouvelle politique fournira également à la Défense la possibilité de travailler plus efficacement avec d'autres ministères du gouvernement à l'intérieur d'un cadre d'action intégré et cohérent pour la diplomatie, la défense, le développement et le commerce (approche 3 D + C). Ces énoncés comporteront par ailleurs certains risques et enjeux. À titre d'exemple, le fait de mieux adapter les Forces canadiennes aux opérations actuelles et futures nécessitera des choix difficiles entre les nouvelles capacités et les anciens systèmes. Afin d'atténuer ces risques, le MDN ne remplacera pas les capacités existantes entièrement; il en conservera quelques-unes tout en identifiant de nouvelles technologies clés.

L'élargissement des Forces canadiennes

Le recrutement de 5 000 membres au sein de la Force régulière et de 3 000 réservistes permettra aux FC de mieux soutenir leurs opérations, au pays et à l'étranger, et d'améliorer leur efficacité opérationnelle. L'élargissement des FC est une entreprise majeure. Deux défis majeurs accompagnent cette démarche : s'assurer que le débit de l'entraînement est programmé de façon efficace et équilibrée en tenant compte des exigences particulières de l'entraînement des groupes professionnels spécialisés et s'assurer, avant le lancement d'une campagne de recrutement d'envergure, que nous possédons l'infrastructure, le financement et le matériel nécessaires pour recruter et entraîner de nouveaux militaires.

L'examen du renseignement de défense

Bien que les niveaux des engagements des membres des FC aient été atténués, le nombre de missions a augmenté, tout comme leur complexité, exposant ainsi la fragilité de la capacité actuelle des FC en matière de commandement et de contrôle. La mise en place d'une structure plus solide assurant une planification efficace, une surveillance adéquate et une capacité de décision à toute heure du jour ou de la nuit, à l'appui d'opérations nationales et internationales, est le principal défi auquel est confronté le sous-chef d'état-major de la Défense (SCEMD). Si la capacité n'est pas améliorée dans ce domaine, le risque d'échec s'accroîtra de façon majeure. À court terme, nous devons accroître la capacité du Centre de commandement de la Défense



financer de nouveaux projets d'immobilisations et autres à l'appui des nouveaux rôles que devront assumer les forces armées suite à l'Énoncé de la politique de défense, qui sera bientôt terminé (3,8 millions de dollars).

Les nouveaux fonds destinés à l'expansion et à la viabilité des forces se chiffrent à 500 millions de dollars et seront versés au Ministère dès 2005-2006, par le biais du Budget supplémentaire des dépenses. Ce montant augmentera jusqu'en 2009-2010 pour devenir une augmentation de base permanente d'environ deux milliards de dollars.

Le financement des initiatives plus exigeantes en investissements sera lié aux besoins de trésorerie des projets particuliers. Les nouveaux fonds annoncés dans le cadre de ce budget destinés aux initiatives d'acquisition d'immobilisations et de l'Énoncé de la politique de défense seront mis à la disposition du Ministère plus tard dans l'échéancier de cinq ans. Le tableau suivant résume les annonces faites dans le cadre du Budget de 2005 :

	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	Total
millions \$						
Expansion des Forces canadiennes (5 000 – Force régulière/3 000 Réserve)	80	100	500	1 200	1 180	3 060
Viabilité opérationnelle	420	500	600	800	900	3 220
Nouveaux hélicoptères de capacité moyenne, camions logistiques, Aéronefs à usages multiples et installations pour la FOI2			338	1 232	1 187	2 757
Investissements à la suite de l'Énoncé de la politique de défense			120	1 234	2 437	3 791
Total	500	600	1 558	4 466	5 704	12 828

Le Budget aborde également de façon limitée les initiatives du Comité d'examen des dépenses (CED) qui permettront de compenser certains gains décrits ci-dessus. Le CED examine les activités du gouvernement dans cinq domaines, dans le but de réaliser des économies en augmentant l'efficacité. Il se penchera notamment sur la prestation des services, l'approvisionnement, la gestion des biens immobiliers, les initiatives ministérielles et les économies liées aux initiatives ministérielles augmentera graduellement d'ici cinq ans jusqu'à l'atteinte d'une réduction de base d'environ 200 millions de dollars du financement de défense annuel. On est actuellement en train de déterminer la part du MDN au titre des économies liées à l'approvisionnement et le Ministère peut s'attendre à ce que l'examen de la prestation des services entraîne certaines répercussions. Il reste à déterminer quelle sera l'incidence de l'examen de la gestion des biens immobiliers.

Principales législations

Le ministre de la Défense nationale est responsable devant le parlement de la gestion des lois et des règlements. Au cours de l'année financière 2005-2006, la Défense s'attardera à la Loi sur la modernisation de la fonction publique (LMFP), à la Loi sur l'équité en matière d'emploi et à la



L'élargissement des Forces canadiennes

Lors du Discours du Trône, le gouvernement a réaffirmé son intention d'élargir la Force régulière et la Réserve. Ainsi, il est prévu de recruter 5 000 militaires au sein de la Force régulière et 3 000 au sein de la Réserve conformément à la restructuration de la Force terrestre. Le gouvernement veut élargir les rangs des Forces canadiennes pour trois raisons. D'abord et surtout en vue de combler les lacunes actuelles des Forces canadiennes en matière de capacité, en particulier celles de la Force terrestre. Ensuite, on prévoit qu'une capacité accrue, en particulier si celle-ci est concentrée dans les domaines de transformation clés, augmentera l'efficacité opérationnelle de l'ensemble des Forces. Enfin, on vise à ce que la nature de l'expansion soit axée sur la maximisation des résultats opérationnels et sur la minimisation des frais généraux de l'institution.

Les développements survenus aux États-Unis et l'évolution des relations canado-américaines

On constate un nouvel intérêt de la part des deux pays à l'égard des relations touchant la défense et la sécurité. La Défense continuera donc d'analyser diverses possibilités de renforcer les relations de défense bilatérales avec le plus proche allié du Canada et son partenaire le plus important en matière de défense. La plus importante de ces initiatives est le renouvellement de l'accord du NORAD, qui arrive à expiration en mai 2006.

Au cours de l'année qui vient, les principaux développements des États-Unis en matière de défense comprendront l'ébauche d'un nouvel examen quadriennal de la défense, l'examen permanent des capacités américaines à l'échelle mondiale, l'examen du Plan du commandement unifié des États-Unis de même que l'intérêt soutenu à l'égard de la défense du pays et de la lutte contre le terrorisme. Toutes ces questions auront des répercussions, directes ou indirectes, sur le Canada et sur les relations canado-américaines en matière de défense.

L'évolution démographique et le nouveau visage du Canada

L'évolution démographique de la population active du Canada posera des problèmes aux FC, à cause de l'augmentation des prises de retraite et de la diminution de la proportion des jeunes de 16 à 30 ans, le bassin naturel du recrutement des FC. La composition ethnoculturelle de la population canadienne évolue elle aussi : l'immigration en provenance de pays non européens augmente et de plus en plus de Canadiens appartiennent à des minorités visibles. Conscient de l'évolution du marché du travail et de la nécessité de cultiver la diversité, la Défense poursuivra son programme de recrutement axé sur les groupes qui sont sous-représentés dans ses effectifs. Une démarche proactive à l'égard de l'équité en emploi permettra aux FC d'attirer les meilleurs candidats possibles et de créer un environnement accueillant et équitable pour tous leurs membres.

Le budget de la Défense

Lors du dépôt du budget fédéral de 2005, le gouvernement a annoncé l'attribution de 12,8 milliards de dollars supplémentaires à la Défense nationale. Grâce à cette somme étalée sur cinq ans, le Ministère pourra :

- élargir les rangs des FC de 5 000 membres de la force régulière et de 3 000 réservistes (3,0 milliards de dollars);
- régler ses problèmes de viabilité (3,2 milliards de dollars);
- investir dans de nouveaux hélicoptères de capacité intermédiaire, aéronautiques à usages multiples, camions militaires et installations spécialisées (2,8 milliards de dollars);



L'évolution de la situation de l'Organisation du Traité de l'Atlantique Nord, des Nations

Unies et de l'Union européenne

Avant accueilli sept nouveaux membres en 2004, l'OTAN est actuellement au cœur d'une démarche de transformation ambitieuse visant à faire en sorte qu'elle possède les forces modernes nécessaires pour satisfaire aux exigences du nouveau contexte de sécurité. On trouve parmi les principales initiatives de cette transformation l'Engagement capacitaire de Prague et la Force de réaction de l'OTAN (NRF). Cette transformation comprend une attention plus marquée à l'endroit des opérations hors zone de même que la réalisation d'une mission en Afghanistan et l'exécution d'activités d'entraînement destinées à l'armée iraquienne.

L'ONU demeurera le forum par excellence pour l'autorisation et la mise en œuvre des opérations de soutien de la paix. Elle est cependant confrontée à des enjeux importants. Le grand nombre d'opérations actuelles de soutien de la paix dans le monde drainent ses ressources. De plus, elle doit faire face à la possibilité d'au moins une nouvelle mission importante au Soudan, après la signature d'un accord intégral entre le gouvernement et les rebelles du sud. Le Canada collaborera avec les pays aux vues similaires et avec l'ONU elle-même en vue d'accroître l'efficacité de cette organisation mondiale. Pour ce faire, il appuiera les mesures visant à promouvoir la « responsabilité de protéger » qui sont énoncées dans le Rapport du Groupe de personnalités de haut niveau publié dernièrement par le Secrétaire général de l'ONU. Le Canada maintiendra en outre un rôle de premier plan en ce qui concerne le soutien de la Brigade multinationale d'intervention rapide des forces en attente des Nations Unies.

Au cours des dix dernières années, l'UE a réalisé des progrès énormes à l'égard de sa politique de sécurité et de défense. Elle continue de mettre au point des capacités d'intervention rapide qui lui permettront de mener à terme ses propres missions de gestion de crise. Elle participe déjà de manière importante à la sécurité internationale, assumant la mission de l'OTAN en Bosnie depuis décembre 2004.

La lutte internationale contre le terrorisme

Les FC devraient continuer de participer à la lutte internationale contre le terrorisme, en participant notamment aux opérations maritimes permanentes d'interdiction de la coalition dans la mer d'Oman, de même qu'à la Force internationale d'assistance à la sécurité (FIAS) en Afghanistan. Dans le cadre de la stabilisation et de la reconstruction de l'Afghanistan, les FC continueront de travailler en étroite collaboration avec d'autres ministères, en particulier avec les Affaires étrangères Canada et l'Agence canadienne de développement international, comme élément du cadre intégré du gouvernement en matière de défense, de diplomatie et de développement (l'approche « 3D »).

Énoncé de la politique internationale et de la politique de défense

Le gouvernement déposera bientôt au Parlement l'énoncé de sa politique internationale, y compris des énoncés séparés concernant la diplomatie, la défense, le développement et le commerce. Au cours de la prochaine année, la Défense suivra de près les discussions du Parlement et se préparera à mettre en œuvre les recommandations clés de l'énoncé, notamment les points suivants :

- transformer les Forces canadiennes;
- augmenter les effectifs des FC;
- mettre davantage l'accent sur la défense du Canada;
- accroître la collaboration canado-américaine en matière de défense continentale;
- accroître notre participation à la paix et à la sécurité dans le monde.



exigences que l'on impose à la Défense, mais influenceront-ils aussi les politiques, les programmes et les activités de la Défense. Pour remplir notre mandat, nous devons fonder nos décisions sur une compréhension éclairée de ces facteurs.

Dans l'année qui vient, les principaux points que la Défense devra considérer dans sa planification sont les suivants :

- le contexte international de la sécurité;
- l'évolution de la situation au sein de l'Organisation du Traité de l'Atlantique Nord (OTAN), des Nations Unies (ONU) et de l'Union européenne (UE);
- la lutte internationale contre le terrorisme;
- l'Énoncé de la politique internationale et de la politique de défense;
- l'élargissement des Forces canadiennes;
- les développements survenus aux États-Unis et l'évolution des relations canado-américaines;
- l'évolution démographique et le nouveau visage du Canada;
- le budget de la Défense;
- la législation pertinente.

Le contexte internationale de la sécurité

Bien que le risque d'un conflit à grande échelle soit faible, la situation dans le monde demeure dangereuse et imprévisible. Les principales préoccupations internationales en matière de sécurité ont trait au terrorisme, aux armes de destruction massive, aux états en déroute, aux états voyous de même qu'aux conflits intra-étatiques et interétatiques.

Bien que la lutte contre le terrorisme ait permis de mettre en échec la prédominance d'al-Qaïda, le terrorisme international a entraîné un mouvement mondial de groupes et d'individus militants qui constitueront une grave menace pendant encore de nombreuses années. Il devient aussi de plus en plus probable que les terroristes obtiendront et utiliseront des armes de destruction massive, si l'on tient compte du fait que certains états et acteurs non étatiques continuent d'essayer de se procurer ces armes dans le but de lancer des attaques asymétriques contre des cibles de l'Occident.

La communauté internationale continuera de se préoccuper des États en déroute et non-viables, de ses répercussions sur le plan humanitaire, des risques d'escalade en des conflits plus grands, des dangers pour la stabilité régionale et de la possibilité que les états en déroute servent de bases aux organisations terroristes.

Les points chauds régionaux continueront d'attirer l'attention du monde. Au Moyen-Orient, le passage à la démocratie en Iraq, le leadership post-Arafat de l'Autorité palestinienne et le plan de désengagement d'Israël constitueront de nouvelles possibilités et de nouveaux défis quant à l'installation d'une paix durable dans la région. La modération des ambitions nucléaires de la Corée du Nord et de l'Iran demandera une intervention soutenue de la part de la communauté internationale. La stabilité en Asie du Sud dépendra d'un engagement constructif entre l'Inde et le Pakistan sur la question du Cachemire. La croissance incessante de la Chine aura des répercussions sur les relations internationales en matière de sécurité, particulièrement en Extrême-Orient où il y a encore des tensions avec Taïwan.



Survol du Ministère

Le Budget a annoncé 12,8 milliards de dollars sur cinq ans d'argent neuf pour la Défense nationale, en commençant par 500 M\$ pour l'année financière 2005-2006. Cette injection de ressources nouvelles permettra de régler immédiatement les questions d'augmentation des effectifs et de viabilité. Le gouvernement s'est aussi engagé à répondre aux besoins à moyen et long terme en matière d'immobilisations et découlant de l'Énoncé de la politique de défense.

Les deux premières années de financement contribueront à démarrer le processus de revitalisation des Forces canadiennes et à bâtir le fondement nécessaire à l'avancement de la modernisation et de la transformation. Cet engagement met aussi la table en prévision des conclusions de l'Énoncé de la politique de défense, attendues sous peu, et prévoit les ressources supplémentaires pour mener à bien l'engagement à long terme du gouvernement consistant à transformer les Forces canadiennes en vue de l'avenir.

Le gouvernement entend continuer d'appliquer les recommandations du Comité d'examen des dépenses qui visent la réduction de certaines activités de la Défense. La diminution du financement lié à ces activités sera compensée par l'allocation de nouveaux crédits dans le Budget de 2005. La gestion de l'investissement nécessaire à la mise en œuvre des activités se fera au sein même du Ministère.

Outre sa contribution aux efforts déployés à l'échelle gouvernementale, la Défense cherche constamment des moyens d'optimiser la gestion des ressources grâce à des réflexions annuelles visant à garantir que les activités de défense qui sont hautement prioritaires sont mises en œuvre tout en demeurant dans la logique des priorités gouvernementales et des attentes des Canadiens. Le Ministère procédera à un examen important des activités de défense et de la structure de la force qui y est associée, et il orientera ses capacités vers la vision du Chef d'état-major de la Défense. L'Énoncé de la politique internationale et l'Énoncé de la politique de défense, qui sont attendus sous peu, contribueront à établir la structure de la Défense au cours des années à venir et à bâtir des Forces canadiennes s'adaptant à la décision du gouvernement fédéral de contribuer à faire du Canada un pays prospère et souverain au sein d'une Amérique du Nord sûre et protégée

Ressources financières (en milliers de dollars)

2005-2006	2006-2007	2007-2008
14 279 086 \$	14 411 859 \$	15 486 663 \$

Source : Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère)

Ressources humaines

2005-2006	2006-2007	2007-2008
84 697	84 697	84 697

Source : Sous-ministre adjoint (Ressources humaines – Militaires) et Sous-ministre adjoint (Ressources humaines – Civils)
Nota : Le tableau ne tient pas compte de l'expansion des forces, car les détails de la planification de l'expansion des forces restent à préciser.

Le contexte de la planification

Un certain nombre de considérations nationales et internationales détermineront le contexte dans lequel doit se faire la planification de la Défense. Non seulement ces facteurs façonneront-ils les



connexes dont le Centre de la sécurité des télécommunications (CST) et Recherche et développement pour la défense Canada (RDDC)

Outre les trois armées (les Forces maritimes, l'Armée de terre et la Force aérienne), les FC comprennent les organisations et les services de soutien suivants :

- un service de police comprenant la Police militaire et le Service national des enquêtes, sous la direction du Grand prévôt des Forces canadiennes;
- un système de justice qu'administre le Juge-avocat général;
- des services d'aumônerie;
- des réseaux étendus de télécommunication, au Canada et à l'étranger;
- des services de lutte contre les incendies;
- des services médicaux et dentaires, les membres des FC n'étant assujettis ni à la *Loi canadienne sur la santé* de 1984, ni au Régime de soins de santé de la fonction publique que parraine le Conseil du Trésor;
- le Programme des cadets du Canada et les Rangers juniors canadiens;
- l'Académie canadienne de la Défense;
- l'Autorité de règlement des griefs des Forces canadiennes;
- l'Agence de logement des Forces canadiennes;
- l'Agence de soutien du personnel des Forces canadiennes.

La Défense comprend aussi des organisations indépendantes qui relèvent directement du ministre de la Défense nationale. Ce sont :

- le Comité des griefs des Forces canadiennes;
- le Cabinet du Juge-avocat général;
- la Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire du Canada;
- le Bureau de l'Ombudsman de la Défense nationale et des Forces canadiennes;
- le Secrétariat national de recherche et de sauvetage;
- le Bureau du commissaire du Centre de la sécurité des télécommunications.

En vertu de la *Loi sur la défense nationale*, le MDN et les FC sont des entités distinctes qui travaillent en étroite collaboration, sous la direction du ministre de la Défense nationale. La *Loi sur la défense nationale* confère également au ministre des responsabilités particulières ainsi que des responsabilités relativement à l'administration des lois et des ordonnances énumérées à l'appendice A.

Partenaires clés

Les partenariats et les rapports formés, développés et entretenus par la Défense permettent d'appuyer les efforts et les priorités du gouvernement dans leur ensemble de même que d'assurer une coordination et une coopération horizontales dans plusieurs dossiers de sécurité et de protection publique. Dans le contexte actuel de la sécurité, où les problèmes nationaux et internationaux se confondent de plus en plus, des solutions et des partenariats novateurs doivent être envisagés. Cette situation offre à la Défense des possibilités uniques, notamment l'exploration de nouvelles façons d'utiliser nos ressources de façon plus stratégique et d'améliorer notre appui aux priorités du gouvernement du Canada. L'appendice B contient une liste de partenaires clés.



Section I : Information sommaire

Le contexte ministériel

Les avantages d'investir dans la Défense

La Défense intervient tous les jours dans nombre de secteurs, s'assurant que les intérêts du Canada sont protégés. Comptant sur plus de mille personnes affectées à l'étranger à toute une gamme de missions ainsi que sur une douzaine d'attachés militaires aux quatre coins du monde, la Défense joue un rôle majeur en contribuant à la paix et à la sécurité dans le monde, en accentuant la réputation du Canada et en faisant la promotion des intérêts et des valeurs du Canada à l'échelle mondiale.

Au pays, les Forces canadiennes (FC) protègent l'intégrité de nos frontières, assurent des secours lors de catastrophes s'il y a lieu, appuient d'autres ministères et organismes du gouvernement et aident à faire appliquer les lois canadiennes dans nos champs de compétence. Les FC participent également à la protection de l'Amérique du Nord en partenariat avec les États-Unis.

La Défense touche aussi le quotidien des Canadiens de nombreuses façons. Principal employeur de la fonction publique du Canada, la Défense participe à l'économie locale, partout au Canada, par l'entremise de dépenses et d'investissements officiels. Grâce à leurs efforts de recrutement dans les écoles secondaires et post-secondaires, les Forces canadiennes présentent à la jeunesse du Canada le concept du service militaire national comme étant un choix de carrière viable et honorable, renforçant ainsi le sentiment de fierté nationale. La Défense joue aussi le rôle de chef de file en matière d'innovation grâce à des initiatives de recherche et de développement, aide les organismes de santé dans les cas d'urgence majeure et protège l'environnement en menant des recherches et en participant au nettoyage de sites contaminés.

Grâce au travail des diverses organisations qui la composent, la Défense est devenue un élément important de l'histoire, du patrimoine et de l'identité du Canada. Par sa présence dans toutes les provinces, dans tous les territoires et dans la plupart des grandes collectivités du pays ainsi que par sa participation à diverses missions à l'étranger, la Défense est l'une des institutions nationales les plus en vue du pays.

La mission de la Défense

Nous avons comme mission de défendre le Canada, ses intérêts et ses valeurs, ainsi que de contribuer à la paix et à la sécurité dans le monde.

Conformément à la politique de défense du Canada, les Forces canadiennes sont chargées d'exécuter trois rôles majeurs :

- protéger le Canada;
- défendre l'Amérique du Nord en collaboration avec les États-Unis;
- contribuer à la paix et à la sécurité dans le monde.

Pour y arriver, les FC doivent maintenir des capacités militaires appropriées, notamment des forces aériennes, terrestres et maritimes modernes et aptes au combat.

Le portefeuille de la Défense

La mission de la Défense est remplie par le MDN, les FC et plusieurs organismes et agences

¹ On entend par Défense le ministère de la Défense nationale (MDN), les Forces canadiennes (FC) ainsi que les organisations et les organismes qui constituent le portefeuille de la Défense nationale.



En injectant ces nouveaux fonds, le gouvernement manifeste sa ferme volonté d'augmenter les effectifs des Forces canadiennes, l'objectif étant de recruter 5 000 hommes et femmes supplémentaires dans la Force régulière et 3 000 de plus dans la Réserve. Ces fonds permettront aussi de renforcer la soutenabilité des forces armées et d'acquérir des matériels et des équipements modernes, y compris des hélicoptères à portance moyenne, des camions destinés à l'Armée de terre, des avions polyvalents pour les missions dans l'Arctique et des installations spécialisées à l'intention de l'unité d'élite de la lutte antiterroriste, la Force opérationnelle interarmées 2 (FOI-2). Enfin, le Budget de 2005 prévoit les crédits nécessaires à la mise en œuvre du nouvel énoncé de la politique de défense, ce qui démontre l'engagement à long terme du gouvernement du Canada à l'égard de la revitalisation des Forces canadiennes.

Je suis fier d'être ministre de la Défense nationale à un moment aussi excitant dans l'histoire des Forces canadiennes. Le Budget de 2005 a consolidé les Forces canadiennes grâce à l'engagement financier le plus important depuis plus d'une génération, et l'énoncé de la politique de défense qui sera bientôt annoncé donnera aux militaires canadiens l'orientation voulue pour relever les défis qui les attendent en matière de sécurité au XXI^e siècle.

Les Forces canadiennes constituent une institution nationale importante. Elles sont le reflet de ce que sont les Canadiens comme peuple et restent indispensables pour le rôle que le Canada veut jouer sur la scène internationale. Par leur engagement inconditionnel, leur professionnalisme éprouvé et leur esprit de sacrifice, les militaires, hommes et femmes, protègent les intérêts des Canadiens et projettent leurs valeurs dans le monde. Les idées novatrices et l'expérience opérationnelle récente des militaires seront essentielles pour que les nombreux changements proposés dans l'énoncé de la politique de défense puissent être mis en œuvre avec succès.

Dans les semaines qui viennent, les parlementaires et les Canadiens auront l'occasion d'examiner l'énoncé de la politique de défense. Ce dialogue suivi permettra de bâtir des forces armées de premier plan et reconnues comme telles dans le monde entier. Je me réjouis à l'idée de travailler avec tous les membres de l'Équipe de la Défense et tous les Canadiens, alors que nous nous apprêtons à écrire un nouveau chapitre de l'histoire militaire du Canada dont nous sommes si fiers.

Le ministre de la Défense nationale,

L'Honorable Bill Graham, C.P., député



Message du Ministre

J'ai l'honneur de présenter au Parlement le Rapport sur les plans et les priorités 2005-2006 du ministère de la Défense nationale.

L'heure est historique pour le Ministère et les Forces canadiennes. Dans les semaines à venir, le gouvernement du Canada publiera un énoncé de politique de défense ambitieux qui annoncera pour les Forces canadiennes des changements parmi les plus importants de ces dernières années.

Ces changements sont motivés par les nouvelles réalités auxquelles le Canada doit faire face en matière de sécurité, et tiennent compte de l'expérience acquise récemment par les militaires canadiens à l'étranger, en Afghanistan, dans les Balkans et en Haïti, notamment. Les événements du 11 septembre 2001 ont également montré que des attentats terroristes peuvent se produire près d'ici, voire chez nous, et que, pour bien protéger le Canada et les Canadiens, il faut être prêt à contre les menaces pour la sécurité le plus loin de ses frontières possible, et tout particulièrement dans les États en voie de déliquescence et les États non viables. Parallèlement, les Forces canadiennes sont de plus en plus sollicitées au pays et à l'étranger, et leurs militaires sont appelés à effectuer toute une gamme de missions, des opérations de combat aux opérations de consolidation et d'imposition de la paix, en passant par l'aide humanitaire, et parfois même à mener bien toutes ces missions de front.

Les menaces pour la sécurité qui pèsent désormais sur le Canada exigent de nouvelles stratégies de la part des Forces canadiennes et du gouvernement du Canada dans leur ensemble. Ils doivent trouver de nouvelles façons de protéger les Canadiens, de revendiquer leurs intérêts à l'étranger et de protéger leurs valeurs dans le monde. À cette fin, le gouvernement fédéral a mis en place la Politique de sécurité nationale, la première du genre dans l'histoire du Canada. Il s'agit de maintenir à l'examen ses priorités en matière de politique internationale, en vue de maximiser les efforts du Canada dans les domaines de la diplomatie, de la défense, du développement et du commerce et de mieux faire sentir sa présence dans le monde, de manière que la voix du Canada se fasse entendre, que ses valeurs soient reconnues et ses actions aient un impact.

Les Forces canadiennes sont à l'avant-plan du programme du gouvernement actuel et constituent un aspect essentiel des initiatives prises pour protéger les Canadiens et rétablir l'influence du Canada dans le monde. Comme bon nombre de forces armées étrangères, les Forces canadiennes doivent se moderniser et se transformer afin de relever les défis que le nouveau siècle présentera en matière de sécurité.

Le Budget de 2005 a jeté des bases financières solides sur lesquelles il est désormais possible de bâtir. Compte tenu de l'ajout de presque 13 milliards de dollars au budget de la défense dans les cinq prochaines années, les sommes investies dans les dépenses militaires sont les plus importantes des vingt dernières années.





107	Afrique.....
109	Golfe Arabo-Persique et Asie du Sud-Ouest.....
110	Amérique centrale et Caraïbes.....
111	Europe et région des Balkans.....
111	Moyent-Orient.....
113	COÛTS ESTIMATIFS DES OPÉRATIONS INTERNATIONALES DES FC.....
114	SECTION VI : AUTRES RENSEIGNEMENTS.....
115	APPENDICE A – LOIS ET RÈGLEMENTS ADMINISTRÉS PAR LE MDN.....
117	APPENDICE B – LISTE DES PARTENAIRES CLÉS.....
118	APPENDICE C – LISTE D'ACRONYMES.....
123	APPENDICE D – SOURCES DE RENSEIGNEMENTS.....
124	INDEX.....



ANALYSE PAR PROGRAMME DE CAPACITÉS (RÉSULTAT STRATÉGIQUE).....	21
Exécution des opérations.....	21
Mise sur pied des forces.....	26
Soutien des forces.....	41
Commandement et contrôle.....	51
Politique et stratégie du Ministère.....	56
ORGANISATION DU PORTEFEUILLE DE LA DÉFENSE.....	74
Secrétariat national de recherche et Programme national de recherche et de sauvetage.....	74
SECTION III – SURVOL DES FINANCES ET DU MINISTÈRE	79

DÉCLARATION DE LA DIRECTION.....	80
ORGANIGRAMME.....	81
TABLERAU 1 : DÉPENSES MINISTÉRIELLES PRÉVUES ET ÉQUIVALENTS TEMPS PLEIN.....	82
TABLERAU 2 : PROGRAMME PAR ACTIVITÉ	85
TABLERAU 3 : POSTES VOTÉS ET LÉGISLATIFS INDIQUÉS DANS LE BUDGET PRINCIPAL DES DÉPENSES.....	86
TABLERAU 4 : COÛT NET POUR LE MINISTÈRE AU COURS DE L'ANNÉE BUDGÉTAIRE	86
TABLERAU 5 : SOMMAIRE DES DÉPENSES D'IMMOBILISATIONS PAR ACTIVITÉ DE PROGRAMME ...	87
TABLERAU 6 : PRÊTS, PLACEMENTS ET AVANCES (NON BUDGÉTAIRES)	88
TABLERAU 7 : SOURCES DES REVENUS DISPONIBLES ET DES REVENUS NON DISPONIBLES PAR ACTIVITÉ DE PROGRAMME.....	89
TABLERAU 8A : RENSEIGNEMENTS SUR LES DÉPENSES DE PROJETS— PROGRAMME DE BIENS D'INVESTISSEMENT	91
TABLERAU 8B : PROGRAMME DE CONSTRUCTION – DÉPENSES DE PLUS DE 60 MILLIONS DE DOLLARS.....	94
TABLERAU 9 : RAPPORT D'ÉTAPE SUR LES GRANDS PROJETS DE L'ÉTAT.....	95
TABLERAU 10 : SOMMAIRE DES PROGRAMMES DES PAIEMENTS DE TRANSFERT.....	96
TABLERAU 11 : DIVERSIFICATION DES MODES DE PRESTATION DES SERVICES	98
TABLERAU 12 : BESOINS EN PERSONNEL CIVIL.....	99
TABLERAU 13 : BESOINS EN PERSONNEL MILITAIRE.....	99
TABLERAU 14 : BESOINS EN PERSONNEL CIVIL ET MILITAIRE.....	100
TABLERAU 15 : ÉQUIVALENTS TEMPS PLEIN PAR GRADE MILITAIRE.....	100
TABLERAU 16 : ÉQUIVALENTS TEMPS PLEIN CIVILS PAR GROUPE PROFESSIONNEL.....	101
SECTION IV – TABLEAUX FINANCIERS DE CERTAINES ORGANISATIONS	102

DU PORTEFEUILLE DE LA DÉFENSE.....	102
TABLERAU 1 : FORCE DE RÉSERVE.....	103
TABLERAU 2 : CENTRE DE LA SÉCURITÉ DES TÉLÉCOMMUNICATIONS.....	104
TABLERAU 3 : CABINET DU JUGE-AVOCAT GÉNÉRAL.....	104
TABLERAU 4 : BUREAU DE L'OMBUDSMAN DU MINISTÈRE DE LA DÉFENSE NATIONALE ET DES FORCES CANADIENNES.....	105
TABLERAU 5 : RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT POUR LA DÉFENSE CANADA.....	105
SECTION V – DÉPLOIEMENTS INTERNATIONAUX	106
DÉPLOIEMENTS OUTRE-MER PRÉVUS POUR 2005-2006.....	107



Table des matières

Une version électronique de ce rapport peut être consultée à l'adresse :

http://www.vcds.forces.ca/dgsp/pubs/rep-pub/ddm/rpp/rpp_f.asp

Nota : La version électronique du rapport contient des liens hypertextes qui permettent d'obtenir de plus amples renseignements.

MESSAGE DU MINISTRE.....4

SECTION I : INFORMATION SOMMAIRE.....6

LE CONTEXTE MINISTÉRIEL.....6

Les avantages d'investir dans la Défense.....6

La mission de la Défense.....6

Le portefeuille de la Défense.....6

Partenaires clés.....7

Survol du Ministère.....8

LE CONTEXTE DE LA PLANIFICATION.....8

Le contexte internationale de la sécurité.....9

L'évolution de la situation de l'Organisation du Traité de l'Atlantique Nord, des Nations Unies et de l'Union européenne.....10

La lutte internationale contre le terrorisme.....10

Énoncé de la politique internationale et de la politique de défense.....10

L'élargissement des Forces canadiennes.....11

Les développements survenus aux États-Unis et l'évolution des relations canado-américaines.....11

L'évolution démographique et le nouveau visage du Canada.....11

Le budget de la Défense.....11

Principales législations.....12

LES DÉFIS.....13

L'Énoncé de la politique internationale et de la politique de défense.....13

L'élargissement des Forces canadiennes.....13

L'examen du renseignement de défense.....13

La promotion de la Défense.....14

LA REDDITION DE COMPTES.....14

SECTION II – ANALYSE DES ACTIVITÉS DES PROGRAMMES EN FONCTION DES RÉSULTATS STRATÉGIQUES.....15

INTRODUCTION.....16

Méthode de rédaction du rapport de l'année financière 2005-2006.....16

Cadre de planification, de rapport et de responsabilisation.....16

PRIORITÉS MINISTÉRIELLES DE LA DÉFENSE.....17

S'adapter à un contexte de sécurité en évolution et améliorer les rapports stratégiques.....17

Transformer et moderniser les Forces canadiennes.....18

Mettre en place et appuyer une Équipe de la Défense professionnelle, efficace et viable.....18

Maximiser l'efficacité de la gestion des ressources.....19

RELATIONS ENTRE LES PRIORITÉS MINISTÉRIELLES DE LA DÉFENSE ET LES PROGRAMMES DE CAPACITÉS.....20



Défense nationale

Budget des dépenses
2005-2006

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités

Canada





National Energy Board

2005-2006
Estimates

Part III – Report on Plans and Priorities

Canada

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of:

Part I – The Government Expense Plan provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

Part II – The Main Estimates directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

Part III – Departmental Expenditure Plans, which is divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organisation's main priorities by strategic outcome(s), program activity(s) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are usually tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(4).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

Supplementary Estimates directly support an *Appropriation Act*. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in early November and a final document in early March. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services Canada, 2005

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: www.tbs-sct.gc.ca

Available through your local bookseller or by mail from
Canadian Government Publishing
Public Works and Government Services Canada
Ottawa (Ontario)
K1A 0S5

Telephone: (613) 941-5995
Fax: (613) 954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Orders only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Internet: <http://publications.gc.ca>

Catalogue No.: BT31-2/2006-III-14
ISBN 0-660-62788-4



National Energy
Board

Office national
de l'énergie

2005 - 2006 Estimates

Part III - Report on Plans and Priorities

A stylized, cursive signature of Kenneth W. Vollman in black ink.

Kenneth W. Vollman
Chairman
National Energy Board

A stylized, cursive signature of The Honourable R. John Efford, P.C., M.P. in black ink.

The Honourable R. John Efford, P.C., M.P.
Minister
Natural Resources

Table of Contents

SECTION I – OVERVIEW	1
Chairman’s Message.....	2
Summary Information.....	4
Departmental Plans and Priorities.....	6
SECTION II – ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITIES BY STRATEGIC OUTCOME	16
Analysis by Program Activity.....	17
Strategic Outcome.....	17
Program Activity Name: Energy Regulation and Advice.....	17
Goal 1 – NEB regulated facilities and activities are safe and secure, and are perceived to be so.....	17
Goal 2 – NEB-regulated facilities are built and operated in a manner that protects the environment and respects the rights of those affected	20
Goal 3 – Canadians derive the benefits of economic efficiency	22
Goal 4 – The NEB fulfils its mandate with the benefit of effective public engagement.....	24
Goal 5 – The NEB fulfils its mandate with the benefit of effective leadership and quality management of affected processes	26
SECTION III – SUPPLEMENTARY INFORMATION	30
Management Representation Statement.....	31
Organizational Information.....	32
Table 1: Departmental Planned Spending and Full Time Equivalents	33
Table 2: Program by Activity	34
Table 3: Voted and Statutory Items listed in Main Estimates	34
Table 4: Net Cost of Department for the Estimates Year	34
Table 5: Sources of Respendable and Non-Respendable Revenue	35
Table 6: Major Regulatory Initiatives.....	35

SECTION I – OVERVIEW

Chairman's Message

I am pleased to present the *2005-2006 Report on Plans and Priorities* for the National Energy Board (NEB or Board).

The NEB plays a pivotal role in the development of Canada's energy industry through the regulation of interprovincial and international natural gas, oil and commodity pipelines, international and designated interprovincial electric power lines and energy imports and exports. As we regulate the construction and operation of pipelines and power lines, energy exports and imports, tolls and tariffs, and monitor Canada's current and future energy needs and supplies, we strive constantly to ensure our decisions are in the public interest.

In delivering on its mandate, the NEB is guided by a strategic plan with clearly articulated goals and objectives. For 2005, we have made changes to our strategic plan by changing our purpose, vision and goal wording to specifically include the word *security* in anticipation of the coming into force of changes to the *National Energy Board Act*. In addition, we have also changed our vision statement to incorporate the concept of *protect and enable*. *Protect and enable* means the NEB regulates in a way that seeks to protect against the negative impacts of energy development while enabling desirable outcomes determined to be in the interest of Canadians. We promote safety and security, environmental protection and fair treatment of those affected in all matters related to energy development. The Board endeavours to be a leader in energy regulation that generates benefits, responds in a timely manner to changing needs and enhances the conditions for competitiveness and innovation in Canada.

Our 2005-2008 strategic plan clearly articulates our six priorities.

Aligned with the federal government smart regulation initiative, two of our priorities continue to be *goal-oriented regulation* and *cooperation and partnerships*. While much work has been done in these areas over the past several years, more actions are planned throughout the reporting period to continue the NEB's progress towards the federal government's desired outcomes in this respect.

The provision of quality and timely *energy market information* and *public participation* in Board processes remain two key priorities that continue into the planning period. These priority areas represent a portion of our core work upon which our stakeholders consistently expect us to deliver. The outcomes that we have achieved to date have been very positively received and contribute measurably to the respect given to the NEB by our stakeholders.

New this year is the priority of *increasing awareness and understanding of the NEB's mandate*. In November 2004, we held a workshop with a wide range of our external stakeholders to better understand the views and ideas of those who are affected by NEB regulation. A clear message from this workshop was that in order to enhance stakeholder confidence and trust in the NEB processes and outcomes, we must increase our efforts in

this area. In addition, our stakeholders are looking to the NEB to increase the amount of information that we provide on environmental and safety results and industry best practices.

Our sixth priority is to *enhance performance*. In this area, we are continuing our work across a number of fronts to ensure the NEB delivers the quality and timeliness of results that Canadians expect. Our efforts will focus on improved performance management, declared service standards, clear accountabilities, and completing the introduction of a quality management system.

Delivering on our priorities will ensure the National Energy Board continues to be well positioned to carry out its role in the development of Canada's energy industry. The next few years will be busy times for us as we complete actions to achieve the specific directions set out in this *2005-2006 Report on Plans and Priorities* and as we exercise our regulatory mandate in assessing such major applications as the seven billion dollar Mackenzie Gas Project pipeline.

In conclusion, while there are many challenges before us, I believe that we are achieving our vision of being a respected leader in energy regulation that protects and enables in the Canadian public interest.

Summary Information

The Board's corporate purpose is to promote safety and security, environmental protection and economic efficiency in the Canadian public interest¹ within the mandate set by Parliament in the regulation of pipelines, energy development and trade.

The National Energy Board (NEB or Board) is an independent regulatory tribunal established in 1959. It reports to Parliament through the Minister of Natural Resources. The Board is a court of record and has certain powers of a superior court of record including those with regard to compelling attendance at hearings, the examination of witnesses under oath, the production and inspection of documents, and the enforcement of its orders. The Board's regulatory decisions and the reasons for them are issued as public documents.

The main functions of the NEB are established in the *National Energy Board Act* (NEB Act). These include the regulation of interprovincial and international natural gas, oil and commodity pipelines, international and designated interprovincial electric power lines, exports of oil, natural gas and electricity and imports of oil and gas. The Board has additional regulatory responsibilities under the *Canada Oil and Gas Operations Act* (COGO Act) and under certain provisions of the *Canada Petroleum Resources Act* (CPR Act) for oil and gas exploration and activities on frontier lands not otherwise regulated under joint federal/provincial accords.

The NEB's regulatory responsibilities for public safety, security and protection of the environment are set out in the NEB Act and the COGO Act. The NEB is also required to meet the requirements of the *Canadian Environmental Assessment Act* (CEA Act) and the *Mackenzie Valley Resource Management Act* where the Board's environmental responsibilities span three distinct phases: evaluating potential environmental effects of proposed projects; monitoring and enforcement of terms and conditions during and after construction; and monitoring and regulation of ongoing operations, including decommissioning. In 2004, a Bill to amend the NEB Act, among others, was passed by Parliament. Once the changes to the NEB Act are proclaimed, the NEB Act will explicitly include *security* within the Board's mandate and provide the Board with a clear statutory basis for regulating security of energy infrastructure under its jurisdiction. In addition, Board inspectors are appointed Health and Safety officers by the Minister of Labour to administer Part II of the *Canada Labour Code* as it applies to facilities regulated by the Board.

1 The public interest is inclusive of all Canadians and refers to a balance of economic, environmental, and social interests that changes as society's values and preferences evolve over time. As a regulator, the Board must estimate the overall public good a project may create and its potential negative aspects, weigh its various impacts, and make a decision.

The Board's mandate also includes the provision of expert technical advice to the Canada-Newfoundland Offshore Petroleum Board (C-NOPB), the Canada-Nova Scotia Offshore Petroleum Board (C-NSOPB), Natural Resources Canada (NRCan) and Indian and Northern Affairs Canada (DIAND). The Board may, on its own initiative, hold inquiries and conduct studies on specific energy matters as well as prepare reports for Parliament, the federal government and the general public. The NEB Act requires that the Board keep under review matters relating to all aspects of energy supply, production, development and trade that fall within the jurisdiction of the federal government. In addition, the Board provides advice and carries out studies and reports at the request of the Minister of Natural Resources.

Additional information on the background and operations of the NEB may be found at the Board's Internet site, www.neb-one.gc.ca.

Financial Resources (million \$)

2005-2006	2006-2007	2007-2008
38.3	36.7	35.5

Human Resources

2005-2006	2006-2007	2007-2008
305.6 FTEs ²	305.1 FTEs	296.6 FTEs

Departmental Priorities

	Type	Planned Spending (million \$)		
		2005-2006	2006-2007	2007-2008
Goal-oriented regulation	Previously committed to	1.5	1.5	1.0
Energy market information	On-going	1.0	1.0	1.1
Public participation	On-going	0.5	0.1	0.1
Awareness and understanding of NEB mandate	New	0.3	0.3	0.3
Cooperation and partnerships	Previously committed to	0.5	0.5	0.5
Enhanced performance	Previously committed to	3.4	3.4	3.4

² Full-time equivalents

Departmental Plans and Priorities

The Board's vision is to be a respected leader in energy regulation that protects and enables in the Canadian public interest.

Operating Environment

The NEB follows an annual strategic planning cycle. The formal process begins with an analysis of external influences, including societal and economic trends. As part of this environmental scan, the NEB invites a cross-section of stakeholders interested in energy regulation to attend meetings and share ideas. The environmental scan is followed by the development of long-range strategic goals, resource, budget and work planning, performance measurement and reporting processes. The plans that are established are fluid and are regularly updated throughout the year as required.

In establishing the priorities for 2005-2006, the NEB considered evolving social and economic trends, risks and challenges that might influence how it carries out its responsibilities and delivers results to Canadians. A few of these important developments are discussed below.

Smart Regulation

The *Speech from the Throne 2004* renewed the 2002 federal government commitment to move forward with a smart regulation strategy to “accelerate reforms in key areas to promote health and sustainability, to contribute to innovation and economic growth, and to reduce the administrative burden on business.” The NEB’s mandate includes an important role to enable the development of an efficient energy transportation infrastructure in Canada to deliver needed energy to Canadian consumers and to export markets. At the same time, the Board must protect the environment and public safety, thereby promoting health and sustainability. In approaching smart regulation, the Board has to protect and enable in the Canadian public interest. In practice, this approach over the planning period consists of two key components: continued development of goal-oriented regulations and effective cooperation and partnerships with other agencies.

In goal-oriented regulation, the regulations identify the outcomes or results that must be attained by the regulated companies, while allowing the companies the flexibility to select the best methods to achieve those outcomes. The NEB will continue to pursue efforts to implement a goal-oriented approach as it reviews and updates its regulations and guidelines, including the *Damage Prevention Regulations*, the *Canada Oil and Gas Diving Regulations*, the *Canada Oil and Gas Drilling and Production Regulations* and the *Submerged Pipeline Regulations*.

Another of the Board’s priorities is to partner with other regulatory agencies whenever possible to improve processes and provide industry with coordinated reviews. These efforts will reduce the regulatory burden on companies and enable the development of

infrastructure that is required in the public interest in a timelier manner. For example, the NEB continues to participate with other regulators and environmental assessment boards and agencies in the implementation of the *Cooperation Plan for the Environmental Impact Assessment and Regulatory Review of a Natural Gas Pipeline Project through the Northwest Territories (June 2002)*. In partnership with staff of the Canadian Environmental Assessment Agency, the NEB has begun drafting joint guidelines to reduce regulatory uncertainty associated with comprehensive studies and joint panels.

Over the planning period described in this report, the Board will continue to look for additional ways to contribute to the achievement of the government's smart regulation initiative.

Risk-based approach

Smart regulation also embodies the use of risk-based approaches to regulatory oversight. Risk-based approaches entail using all available information on regulated companies to assist in making decisions on the regulatory oversight to which each company will be subjected. The challenge is to design suitable frameworks and procedures for identifying and managing risk so that optimal decisions are made.

Risk-based approaches will also be applied to internal decision-making, including making resource allocation decisions for maximum effect in both direct and indirect support of our energy regulation and advice program.

Technical and linguistic capability

The NEB faces the same challenges as many other government departments and private sector companies with respect to our demographics. We have an aging technical staff with many impending retirements which means that we will be losing key expertise in the next few years. This demographic situation is occurring at a time when the energy industry is experiencing much growth and is very actively competing for individuals with the same technical skill sets that we are targeting. As the demand for the technical skills tightens, the NEB finds that it is challenged to compete with the responsiveness of the private sector in offering competitive wages and benefits. The NEB's requirement to attract and retain employees with sound technical skills that are also effective in both official languages adds to the significance of the challenge. Changes in the energy industry focus are also challenging us to forecast and acquire skilled employees to work in disciplines that we have not commonly had to regulate, such as geotechnical work in the North.

Gas jurisdiction

One of the significant issues that has to be addressed is the jurisdiction on gas products and facilities. Regulatory jurisdiction on gas facilities and pipelines is governed under the *Constitution Act* that gives jurisdiction to the federal government for matters of a national importance. In defining jurisdiction, cross boundary works such as pipelines are considered federal responsibility. Currently, there are many situations involving natural

gas pipelines for which jurisdiction is unclear and others for which strict application of the *Constitution Act* clashes with the practical realities of the structure of the industry.

Lack of jurisdictional clarity results in: uncertainty for new energy infrastructure projects; risk for the proponents of those projects; and the possibility of delays resulting from legal challenges. Situations where there are multiplicities of regulators, such as in Canada's North, vastly increase the complexity and cost of regulatory review. Lack of clarity between the *Northern Pipeline Act* process for an Alaska gas pipeline and a potential National Energy Board process creates a barrier to connecting this supply source to the rest of North America. Liquefied natural gas (LNG) sourced elsewhere in the world may in the future offer Canada a new component in its energy supply portfolio but does not neatly fall into the federal/provincial/territorial jurisdictional split set out in the *Constitution Act*. Some provincially-regulated pipeline systems, originally built to provide intra-provincial services, have developed into integral components of the inter-provincial pipeline network and, in some cases, are even competing with it. In these cases, the goals of regulation are frustrated by having systems with similar purposes regulated under different regimes. The NEB is committed to working with governments and other regulators to find practical resolutions for these challenges.

Many pipeline systems have almost all of their facilities in one province; however, a small section of the pipe crosses into another province. This means that the majority of the system could be regulated by a provincial authority, with the NEB having regulatory jurisdiction over a very small portion. This makes for confusing and sometimes inefficient regulation from the perspective of the pipeline operator. This is an area where the NEB can explore options to gain efficiencies.

In its quest for reasonably priced energy, the industry is moving toward liquefied natural gas (LNG) as an energy source. Currently there are a number of applications for facilities before both provincial and federal regulators. The regulatory jurisdiction for LNG is unclear as this is a relatively new energy source being proposed in Canada. Given the various regulators involved in LNG proposals, a consistent approach to standards for the construction and operation of LNG facilities would be beneficial. The NEB, in partnership with Nova Scotia, held a workshop for regulators across Canada to discuss LNG safety issues and regulatory approaches. The results will assist both the provincial and federal regulators with current and future proposals for LNG facilities in Canada.

Building awareness of the NEB's role

Another of our priorities is to promote awareness and understanding of the NEB mandate. Some stakeholders have indicated that they are unclear about the scope of the NEB's role. In particular, our complete lifecycle responsibilities on pipelines and facilities from construction through operation to decommissioning and abandonment could be better understood. Another area of misunderstanding is with regard to policy development. To address these gaps, the Board will enhance its efforts to inform stakeholders and Canadians in general, about the role and mandate of the NEB.

Effective regulatory compliance strategy

In response to goal-oriented regulation, regulated pipeline companies have developed, or have strengthened their existing, internal management systems. The NEB has to recognize and use the companies' management systems to our advantage. As well, we have to integrate all of the information that we have available to us on regulated companies with our risk-based approaches to promote balanced public interest decisions.

Restructured transportation markets

One of the Board's key responsibilities is to regulate pipeline tolls and tariffs with an eye to ensuring that fair non-discriminatory rates are charged to shippers, while also ensuring that pipelines have an opportunity to earn a fair rate of return on investment. It is important that pipeline companies remain financially sound in order to maintain and operate their systems safely and efficiently, and to fund needed expansions. There are many challenges in this aspect of regulation because pipelines are very long-lived assets, the costs of which are recovered over periods of 25 years and more in many cases.

Natural gas production has flattened in western Canada in recent years. This development, along with the construction of the Alliance Pipeline Ltd. system, has introduced an element of competition in the Canadian natural gas transportation sector that did not exist previously. This situation has created challenges for some of the older pipelines, as shippers have more choice and have increasingly moved to shorter-term contracts. Given the long period of capital recovery for pipelines, this is creating some questions with respect to the continued viability of the long-standing regulatory framework. At the same time, producers would like to bring natural gas reserves in the North to market and this requires that interested companies be able to finance and construct new infrastructure in new environments.

In contrast to the natural gas market, with growing oilsands production, the Canadian oil pipeline infrastructure is being strained to the limit and expansions may be sought to accommodate the growing production. Given this mixed environment, the Board is challenged in appropriately treating past investments made in good faith while enabling investment in new infrastructure where it is in the public interest.

Energy Markets

The international crude oil market is currently dominating the Canadian energy environment. West Texas Intermediate crude oil rose to more than \$US55 per barrel in late October on the strength of worldwide energy demand growth (largest in 25 years) and the elimination of any spare production capacity. Superimposed on this tight supply situation was the ongoing risk of supply interruptions related to terrorist attacks on infrastructure and international political events. This resulted in increased price volatility in the marketplace. Within Canada, conventional crude oil production in the Western Canadian Sedimentary Basin (WCSB) has been declining for some time, with light crude oil in decline since 1973 and heavy crude oil production currently levelling off. This decline in conventional crude oil output will, however, be more than offset by rising

outputs from the oil sands. It is expected that new pipeline capacity will be sought to secure new and expanded markets for the rising Canadian oil output.

Due to mild summer weather, stabilizing supply, and demand dampened by high prices, North American natural gas markets appear adequately supplied for the 2004-2005 winter season. With the high drilling activity resulting from higher gas prices, Canadian natural gas production is expected to increase slightly over the next three years and is likely to remain stable for a few additional years. Overall, North American natural gas production is likely to be flat or even possibly decline with other sources of natural gas, such as LNG, required within the decade to supply North American demand. The majority of Canadian gas production is currently provided by conventional resources within the WCSB. Natural gas from coal, also known as coal-bed methane, and other unconventional sources, such as tight gas, are being developed and will become significant contributors to Canadian natural gas production. Other possible long-term supply sources include new gas fields off the East Coast (e.g. Deep Panuke), LNG import facilities proposed for the East Coast, West Coast and in Quebec, and frontier production in Canada's North (e.g. Mackenzie Valley).

A key issue for several Canadian electricity markets is declining reserve margins resulting in growing concerns that future domestic demand may not be satisfied. Efforts at improving the electricity supply/demand balance will focus on increasing conventional and renewable generation capacity, applying new technologies, and enhancing demand side management and demand response programs. Requirements for new infrastructure and sustained higher prices for fossil fuels will result in upward pressure on electricity prices. At the same time, industry and regulators will be challenged by: increasing focus on the reliability of the interconnected electricity grid; increasing environmental considerations associated with infrastructure; and in some jurisdictions, restructuring of electricity markets.

Priorities

Goal-oriented regulation

In alignment with the smart regulation initiative, the NEB's regulatory program must instill trust and confidence, enable innovation and be effective in protecting. Regulations that are goal-oriented identify and focus on desired outcomes. They promote the use of management systems to achieve goals and effectively manage risks, while providing the flexibility for regulated companies to adapt to changing conditions and new technologies as they develop and use the most effective solutions for their particular circumstances. To achieve this, the NEB regularly reviews its regulations and processes for opportunities to improve their effectiveness, efficiency, and transparency, consistent with public expectations. The commitment to goal-oriented regulation will continue until all appropriate regulations within the NEB's jurisdiction are in a goal-oriented format.

The Board approves the tolls and tariffs for services on Board-regulated pipelines. The goals for financial regulation are set out within Part IV of the *National Energy Board Act*. The Board has worked towards a financial regulatory framework that focuses on outcome

and, is flexible and adaptable to each pipeline's circumstances by offering tools such as Appropriate Dispute Resolution and Guidelines for Negotiated Settlements. In pursuing a goal-oriented financial regulatory framework, the Board recognizes that energy markets benefit from regulatory certainty. To achieve this, the NEB's regulatory framework must encourage as many of the issues as possible be resolved outside the hearing process and seek the finalization of tolls and tariffs before the commencement of the period in which they will apply.

Infrastructure, such as pipelines, moves through a life cycle of design, construction, operation, maintenance and abandonment. Regulatory instruments tend to consider the different phases within the infrastructure life cycle separately resulting in possible negative effects on economic efficiency. Currently, there is potential for unfunded environmental or third party liabilities associated with construction, operation, maintenance and abandonment of Board-regulated facilities.

Plan to Achieve Priority

For more than five years the NEB has been moving towards goal-oriented regulation with success. Over the planning period the NEB is specifically targeting four regulations for enactment in goal-oriented format. They are the *Damage Prevention Regulations*, the *Canada Oil and Gas Diving Regulations*, the *Canada Oil and Gas Drilling and Production Regulations* and the *Submerged Pipeline Regulations*.

The NEB will initiate, in consultation with industry, a process to put in place a framework for determining tolls and tariffs for multi-year periods and to ensure tolls are in place at the start of new fiscal periods.

In consultation with industry and other stakeholders, the NEB will explore regulatory approaches to deal with key life cycle issues.

Performance Indicators

- Percentage of named NEB regulations issued in a goal-oriented format
- Satisfaction of shippers and pipelines with the timeliness and process for toll and tariff approval
- Regulatory approaches exist to deal with key infrastructure life cycle issues

Energy market information

The Board has an important role in providing independent information and analysis on energy markets to Canadians. This is done through the periodic production of specific reports, or Energy Market Assessments (EMAs), as part of the Board's regulatory mandate to monitor the supply of energy in Canada and the demand for Canadian energy in domestic and export markets. In addition the Board monitors energy markets to ensure that they are functioning so that Canadian energy users have access to Canadian energy

on similar terms and conditions as are available to export buyers. In this regard, the Board regularly publishes data on energy imports and exports.

During a recent stakeholder workshop, the Board received feedback from a wide range of energy market participants across the country, that the NEB has an important role and is in a unique position to provide objective, unbiased information to federal and provincial policy makers.

Plan to Achieve Priority

The NEB communicates on energy-related issues to the Canadian public through reports and publications such as EMAs and Board Member and staff workshops and/or speeches. In 2003 and 2004, the NEB solicited comments from numerous stakeholders (e.g. environmental associations, government bodies, industry associations and members, public interest groups, etc.) on the effectiveness and content of its energy market monitoring program. The feedback provided has been used to formulate plans for the upcoming fiscal period.

The NEB will clarify and enhance its sharing of information and insights derived from its regulatory and market surveillance functions.

Performance Indicators

- Feedback on EMAs and other products
- Policy makers are advised of regulatory and related energy issues that need to be addressed

Public participation

In recent years, there has been a trend of increased public participation in government decision-making at all levels. Understanding how the public can and wants to be involved with the Board and its processes assists the Board in offering effective public engagement options. Over the past number of years, the NEB has increased the scope of opportunities for the public to participate in the regulatory decision-making process by increasing the number of meetings and hearings in affected communities and conducting broad consultation on new processes.

The NEB will continue to meet stakeholder expectations by providing improved information and more flexible opportunities for engagement. In addition, we will increase multi-stakeholder dialogue so that their contributions on key issues are considered.

Plan to Achieve Priority

The actions that the NEB will undertake to increase public participation include engaging key stakeholders to strengthen relationships, revitalizing the NEB Internet site and

refining public engagement approaches to improve responsiveness, information sharing and stakeholder contributions.

Performance Indicators

- Stakeholder feedback on Board processes
- Multi-stakeholder dialogue is increased

Awareness and understanding of NEB mandate

Some stakeholders have indicated that they are unclear about the scope of the NEB's role. In particular, our complete lifecycle responsibilities on pipelines and facilities from construction through operation to decommissioning and abandonment could be better understood.

In addition to its annual report and other communications, the Board recognizes the need to broaden its reporting capacity and to assist stakeholders in understanding the NEB's role. In particular, the NEB collects a significant amount of information on the safety and environmental performance of its regulated companies. Through the regular communication of safety and environmental results to all stakeholders, the NEB gains credibility as an expert regulator that is committed to being a leader in safety, security and environmental protection.

The NEB is committed to continuing to hold pre-hearing public information sessions, safety and awareness workshops, and stakeholder meetings and workshops.

Plan to Achieve Priority

To achieve greater awareness and understanding, the NEB will expand its public reporting to include pipeline integrity and environmental performance indicators, continue monitoring safety, environmental protection and assessment best practices, and seek new forums for communication and sharing these learnings.

Performance Indicators

- Enhanced awareness of the NEB mandate among key stakeholders
- Improved reporting of safety and security, and environmental knowledge and best practices

Cooperation and Partnerships

Energy projects often involve several jurisdictions, and where jurisdictions overlap, such as in the case of the Mackenzie Gas Project application, the Board is working with a number of regulatory agencies to ensure that environmental assessment and regulatory issues are dealt with in a coordinated and timely manner. The Board has extensive

contacts with other Canadian regulators through such organizations as the Canadian Association of Members of Public Utility Tribunals, the Canadian Standards Association and the Regional Environmental Assessment Committee. This allows an opportunity for coordination and collaboration in the areas of safety, environment and electricity reliability among others. Additionally, on an international level, the Board meets regularly with the U.S. Federal Energy Regulatory Commission and the Mexican national energy regulator, the Comisión Reguladora de Energía to share regulatory experiences and information on the North American energy markets. These liaisons are invaluable to the NEB.

The NEB sees opportunities to rationalize processes and use resources more effectively to achieve collective mandates through the strengthening and increased utilization of cooperation and partnerships.

Plan to Achieve Priority

Through our ongoing relationships with a number of external stakeholders, agreements and/or work-sharing arrangements will be developed which clarify both accountabilities and mutual expectations for cooperation.

In the coming year, the NEB plans to issue two EMAs which are the results of collaborative work with provincial authorities.

Performance Indicators

- Process improvements enabled through inter-agency cooperation

Enhanced Performance

An aim of the NEB is to have a performance-based culture of excellence. This culture will be based on the expectation of results and will encompass clear accountabilities. To this end, the Board has commenced implementation of an ISO-based integrated management systems framework which will help guide us to better use performance measures, risk-based approaches and quality improvement in our operations. In addition, the NEB is undertaking an initiative to better integrate its application, audit and inspection processes and use risk-based tools to determine which facilities and companies will benefit the most from an inspection or audit.

Emphasis will be placed on integrating program delivery with effective resource management.

The NEB must retain and enhance our capability to work effectively in both official languages.

Plan to achieve priority

Processes must be well coordinated and promote continuity in the sharing of knowledge and information across NEB business units. Over the planning period, greater emphasis will be placed on measuring results and implementing a number of processes that will establish relevant measurement criteria. Service standards will be put in place and regular reporting on performance will follow.

Performance Indicators

- Delivering on service standards
- Quality management system is operational

SECTION II – ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITIES BY STRATEGIC OUTCOME

Analysis by Program Activity

Strategic Outcome

Safety, security, environmental protection and economic benefits through regulation of pipelines, power lines, trade and energy development within NEB jurisdiction

Program Activity Name: Energy Regulation and Advice

Financial Resources: (million \$)

2005-2006	2006-2007	2007-2008
38.3	36.7	35.5

Human Resources:

2005-2006	2006-2007	2007-2008
305.6 FTEs	305.1 FTEs	296.6 FTEs

The NEB's main business is energy regulation and the provision of energy market information. The companies that are regulated by the Board create wealth for Canadians through the transport of oil, natural gas and natural gas liquids, and through the export of hydrocarbons and electricity. As a regulatory agency, the Board's role is to help create a framework that allows these economic activities to occur when they are in the public interest.

The Energy Regulation and Advice activity is achieved through the following five goals.

Goal 1 – NEB-regulated facilities and activities are safe and secure, and are perceived to be so

Financial Resources: (million \$)

2005-2006	2006-2007	2007-2008
6.2	6.2	6.2

The NEB's commitment to safety encompasses the full lifecycle of energy projects within its jurisdiction. The NEB's involvement with the safety of a project begins when a company files an application to construct and operate a pipeline, processing plant or power line. Each application is reviewed from a safety perspective to ensure the project or other facility complies with safety regulations at every stage.

During construction, NEB inspectors address safety by verifying compliance with regulations and approval conditions, and with emergency response plans. Once the facility is operating, the NEB is concerned about its ongoing safety, including compliance with occupational safety regulations, security, integrity, damage prevention, and emergency response and contingency plans. The NEB ensures the safety of operating facilities by conducting inspections, investigating safety-related incidents and ruptures, and conducting management system audits.

Once proclaimed, the *Public Safety Act* (Bill C-7) amendments to the *National Energy Board Act* will explicitly include *security* within the Board's mandate. The NEB will use information gathered through Pipeline Security Management Assessments conducted in 2004-2005 to develop appropriate security management initiatives. Security has been integrated into the NEB's safety performance measures for 2005-2006 to reflect its expected addition to the NEB's mandate.

The safety risks associated with facilities and activities regulated by the NEB are managed through competent design, construction, operation and maintenance practices. The NEB plays a significant role in safety and security by ensuring a regulatory framework is in place and linked to public expectation that encourages companies to maintain or improve their safety and security performance. The Board ensures that safety and security risks associated with construction and operation of regulated facilities are identified and managed by pipeline companies.

Performance Measures

- Number of fatalities per year
- Number of pipeline ruptures and incidents per year
- Public perception of safety
- Number and significance of security infractions

It has been determined that Goals 1 (safety and security) and 2 (environmental) are in fact horizontal goals each with its own focus. For this reason the objectives of the two goals are identical and will therefore be stated once. Goals 1 and 2 will focus on the following objectives over the planning period.

Objectives

NEB regulations are goal-oriented

The aim of the NEB's priority to continue the development of goal-oriented regulations is to ensure that the NEB's regulatory framework encourages continual improvement in corporate safety and environmental performance. Goal-oriented regulations identify and focus on desired outcomes. They promote the use of management systems to achieve goals and effectively manage risks, while providing the flexibility for regulated companies to develop and use the most effective solutions for their particular circumstances. To achieve this, the NEB regularly reviews its regulations and processes for opportunities to improve their effectiveness, efficiency and transparency, consistent with public expectations.

The expected outcome of this priority is that all appropriate regulations within the NEB's jurisdiction will be goal-oriented. The NEB will have a comprehensive plan in place to regularly review its processes and all existing and planned regulations to identify appropriate opportunities for changes to its regulatory framework.

A key development to assist companies to focus on important safety and environmental protection issues, during both project design and in their application to the Board, is the new 2004 *NEB Filing Manual*. This new guidance manual improves clarity and consistency in the preparation of applications to the Board and also expedites the Board's review of project applications.

The Board will continue to pursue the goal-oriented approach to regulation as it reviews, updates or creates its regulations and guidelines, including the *Damage Prevention Regulations*, the *Canada Oil and Gas Diving Regulations*, the *Canada Oil and Gas Drilling and Production Regulations*, and the *Submerged Pipeline Regulations*. The Board will also revise its information requirements for electricity facility applications. The NEB amends regulations and develops guidance documentation with input from stakeholders and interested parties.

The NEB, as an expert safety, integrity and environmental organization, tracks and regularly reports on results and best practices

The NEB promotes the complementary goals of safety and environmental protection throughout the lifecycle of projects within its jurisdiction. Each application is assessed from a safety and environmental perspective to ensure the project will comply with all regulations and standards at every stage. This is followed by inspection and monitoring of approved projects during construction and operation, auditing of safety and environmental protection programs, and investigation of reportable incidents. As the number of facilities nearing the end of their lifespan increases, the NEB will increasingly be called upon to ensure that the abandonment of facilities is consistent with good industry practices.

The NEB's full lifecycle responsibilities mean that it collects a significant amount of information on the safety and environmental performance of its regulated companies. This lifecycle responsibility also provides the Board with ongoing, practical lessons about safety and environmental best practices which the NEB applies internally.

For instance the NEB's Environment and Safety Information Management System (ESIMS) is designed to ensure that information collected is analysed and shared among staff. The NEB also monitors pipeline incidents and communicates with companies to enhance and promote safety performance improvement. In 2004, the continued diligence of operators and the use of new technology to inspect in-service pipelines helped achieve the NEB target of zero ruptures on NEB-regulated pipelines for the second year running.

The NEB influences the use of new technology by raising awareness through meetings, partnerships, consultation and communication with industry. In the area of emergency preparedness, the NEB consults with industry and interested parties to identify

opportunities for improvement through participation in the Canada Standards Association.

In addition to its annual report and other communications, the Board recognizes the need to broaden its reporting capacity and to assist stakeholders in understanding the NEB's role in ensuring environmental protection. To achieve this, the NEB will expand its public reporting to include pipeline integrity and environmental performance indicators, continue monitoring safety, environmental protection and assessment best practices, and seek new forums for communication and sharing these learnings.

The NEB's credibility as an expert regulator that is committed to being a leader in safety, security and environmental protection is also enhanced through tracking safety and environmental results, and regularly communicating these to all stakeholders.

Integrated, risk-based compliance tools and resources are in place

The NEB has undertaken a new initiative to better integrate its application, audit and inspection processes and to optimise the use of resources in the delivery of its mandate. The integrated compliance initiative will incorporate an improved prioritisation tool for delivery of the NEB inspection and audit programs. Using risk-based tools, inspections and audits will be focused on facilities and companies that will benefit the most from an NEB inspection or audit.

Along with the 2004 *NEB Filing Manual*, other new tools aimed at improvements in efficiency and effectiveness are the Environmental Screening template, procedures for the Board's responsibilities under the *Species at Risk Act* and the environmental assessment risk management tool. The NEB will begin reviewing these tools for feedback on their effectiveness. It will also explore opportunities to adapt these tools to other areas of NEB jurisdiction, such as in the electricity sector and in the North (COGO Act).

The Board has commenced implementation of an ISO-based integrated management systems framework which will help guide us to better use of performance measures, risk-based approaches and quality improvement. This will lead to improved clarity and accountability to better serve Canadians.

Ultimately, the NEB will have tools and resources in place that optimise regulatory oversight, efficiency, and effectiveness throughout the lifecycle of regulated facilities.

Goal 2 – NEB-regulated facilities are built and operated in a manner that protects the environment and respects the rights of those affected

Financial Resources: (million \$)

2005-2006	2006-2007	2007-2008
5.2	5.2	5.2

Goal 2 expresses the NEB's commitment to protect the environment and respect the rights of those affected by the construction and operation of regulated facilities and activities. The NEB promotes environmental protection throughout the lifecycle of a project, starting with environmental and socio-economic assessment of proposed projects at the application stage, inspection and monitoring of approved projects during construction and operation, auditing environmental protection programs, investigating spills and releases, and ensuring that the abandonment of projects is carried out properly to protect the environment.

In previous years the NEB has worked effectively within the complex and dynamic regulatory framework in which environmental assessments are conducted. This includes the challenge of navigating environmental assessments through overlapping jurisdictions and different legislative Acts (notably the NEB Act, the COGO Act and the newly amended CEA Act), coordinating with other regulatory agencies and conducting environmental assessments that are increasingly complex and technically demanding. To address this, the NEB has recently completed, ahead of schedule, a number of guidance initiatives to improve relationships with other regulatory agencies. This should ultimately enhance process coordination, timeliness and consistency.

As part of the Goal 2 mandate to respect the rights of those affected, the NEB requires regulated companies to engage those people potentially affected by proposed projects. The NEB also ensures that interested parties can become involved in the NEB hearing process. Following project approval, the NEB actively follows up on issues brought forward by landowners, and if necessary acts as a facilitator between landowners and companies to ensure issues are resolved.

The construction and operation of facilities within the NEB's jurisdiction have the potential to adversely impact the environment and the rights of those affected by an NEB-regulated project. The NEB has in place and will continue to improve regulations, policies, tools, and procedures that efficiently and effectively ensure that its regulated facilities are designed, built and operated so that the environment is protected and the rights of individuals are respected.

Performance Measures

- Percent of environmental conditions that achieve their desired end results (DER)
- Number of major releases³ into the environment per year

Objectives

The same objectives apply to Goal 2 as applied in Goal 1. Please refer to Goal 1 objectives for a description.

³ Major releases are defined as >100 m³ of liquid hydrocarbon.

Goal 3 – Canadians derive the benefits of economic efficiency

Financial Resources: (million \$)

2005-2006	2006-2007	2007-2008
11.5	9.9	8.7

The Board strives to ensure that Canadians benefit from economic efficiency in the energy markets through two main mechanisms: regulatory decisions and energy market information.

The companies that are regulated by the NEB create wealth for Canadians through: the transport of oil, natural gas and natural gas liquids; the export and import of hydrocarbons and electricity; and oil and natural gas exploration and production on frontier lands. Through its regulatory decisions, the Board strives to promote efficient oil and natural gas infrastructure that meets the requirements of shippers, while providing energy companies a fair return on capital invested. The Board also ensures that energy exports do not occur to the detriment of Canadian energy users by satisfying itself that Canadians have access to domestically-produced energy on terms and conditions at least as favourable as those available to export buyers.

One of the key enablers for improving economic efficiency is the availability of objective, timely and accurate information. The Board is in the position to supply decision makers (e.g., individuals, corporations, politicians, tribunals) with market information derived from two main activities. First, the Board encourages and fosters dialogue with all facets of the energy industry within the context of its regulatory and quasi-judicial role. Second, the Board monitors and analyses regional, national and international energy markets to determine the implications and issues facing Canadians.

Performance Measures

- Evidence that Canadian energy and transportation markets are working well
- Evidence that advice and information products benefit Canadians

Goal 3 will focus on the following objectives over the planning period.

Objectives

Canadians are informed about the outlook for energy supplies and markets, including the issues associated with choices

With a backdrop of highly volatile energy prices, concerns of tightening supply, and rapidly evolving development of infrastructure projects, there is an ongoing need for unbiased, accurate, comprehensive and timely market information and analyses. Energy decisions have concrete implications for safety and security of infrastructure and people; economic performance of individuals, companies and economies; and environmental

protection. Providing reliable, unbiased information and promoting knowledge exchange are important aspects of how the NEB allows Canadians to optimise energy decisions.

Pipeline tolls and tariffs are established on a timely basis

The Board approves the tolls and tariffs for services on Board-regulated pipelines. Energy markets, like all commodity markets, benefit from regulatory certainty. Shippers, pipeline companies and investors can all benefit from a stable and predictable environment for determining tolls and tariffs.

Uncertainty with respect to tolls can arise in two major ways. First, for a number of reasons, NEB reviewed and approved tolls and tariffs may not be established at the commencement of new periods. As a consequence, the Board is required to determine interim tolls which the pipeline may utilize until the final review is complete.

Second, on some pipelines, tolls are determined annually through costly public hearings or through lengthy negotiated settlements. There are benefits to all parties when the toll and tariff framework can be established on a multi-year basis, thereby providing better predictability and stability, and reducing the costs of determining tolls annually. The Board is committed to working towards a framework which reduces regulatory uncertainty, has tolls in place on a timely basis and reduces the costs of determining tolls.

Policy makers are advised of regulatory and related energy issues that need to be addressed

The NEB collects and analyses information about Canadian energy markets through regulatory processes and market monitoring. The Board currently produces a number of publications, statistical reports and speeches which address various market aspects for all of the major energy commodities including oil, natural gas, natural gas liquids and electricity. The Board also makes decisions that reflect current issues being faced by regulated energy companies. The NEB's mandate to advise on energy policy is unclear. However, the Board has received feedback from a wide range of energy market participants across the country that the NEB has an important role and is in a unique position to provide objective, unbiased information to federal and provincial policy makers.

Regulatory approaches exist to deal with key infrastructure life cycle issues

Infrastructure, such as pipelines, moves through a life cycle of design, construction, operation, maintenance and abandonment. Regulatory instruments tend to consider the different phases within the infrastructure life cycle separately resulting in possible negative effects on economic efficiency. A more integrated approach would improve the effectiveness of the regulatory framework.

Goal 4 – The NEB fulfils its mandate with the benefit of effective public engagement

Financial Resources: (million \$)

2005-2006	2006-2007	2007-2008
2.5	2.5	2.5

Throughout its history, the Board has provided opportunities for the public to participate in the regulatory decision-making process. In recent years, the scope of these opportunities has grown to include broad consultation on new processes, an increased number of meetings and hearings in affected communities, and a wider range of tools for the public to access information about the NEB's operations. This trend of increased participation has occurred in government decision-making at all levels.

Effective citizen engagement requires a commitment by all stakeholders for open, honest and transparent communication. Parties affected by proposed projects have the most at stake and require that the NEB live up to its commitment to public engagement.

Often, certain stakeholders are at a disadvantage dealing with the demands of a hearing. The judicial nature of NEB hearings can often be overwhelming for Canadians not accustomed to tribunal or judicial processes. Initiatives like the Hearing Tool Kit, and other activities, are designed to make hearings more accessible and easier for a wide range of participants. Simplified processes, information sessions, Internet accessible regulatory documents and Appropriate Dispute Resolution are methods being used by the Board to address this issue.

In addition, the absence of funding for individuals who wish to participate as intervenors during NEB public hearing processes may be a deterrent in some cases. Hearing participants, and landowners in particular, have argued that this lack of support puts them at a disadvantage during specific hearings as many cannot afford to hire technical experts or lawyers to represent them or take unpaid leave to participate.

By offering opportunities for interested Canadians to be effectively engaged, the NEB processes become more accessible to a broad range of stakeholders. These deliberations will be enriched by having involvement from a broad spectrum of perspectives and ideas.

Performance Measures

- Stakeholders are involved effectively in the Board's public processes
- Number of successful appeals based on inadequate public consultation⁴

Goal 4 will focus on the following objectives over the planning period.

4 Inadequate public consultation for the purposes of this measure is understood to mean denial of procedural fairness.

Objectives

Enhance stakeholder confidence in Board processes and outcomes by providing improved information and more flexible opportunities for engagement

Stakeholder expectations of regulators have risen in recent years, and the NEB is responding to this change. Stakeholders have told us that we need to do a better job in our consultation with them. There is a need for better information through the NEB Internet site and through outreach activities that inform Canadians about who we are and what we do. There is also a need for more flexible options to participate in Board processes that meet the needs of stakeholders. The issue of participant funding may need to be addressed.

The Board is building its internal capacity in the area of public engagement. Through effective public engagement, we will enhance stakeholders' confidence that the NEB is protecting their rights. The Board has undertaken a number of activities to increase confidence in our process and outcomes.

One of these activities is the Hearing Tool Kit for NEB internal use. It is a framework that identifies, develops, implements and maintains various options or tools for public engagement to increase the efficiency and effectiveness of NEB hearings. The Tool Kit will complement the other tools currently used in the hearing process to engage the public.

Through the ongoing development of tools for effective engagement, feedback mechanisms, and processes for continuous improvement and best practices for public hearings, the Board is demonstrating its commitment to enhancing the efficiency and effectiveness of its hearings.

Another tool is Appropriate Dispute Resolution (ADR). It includes different strategies, outside of hearings and court proceedings that people can use to resolve their differences. ADR includes less formal and more cooperative options to the hearing process, such as negotiations, mediations and workshops. ADR is about encouraging parties to make an informed choice about the most appropriate way to resolve a situation. The benefits of research and experience have shown that disagreements are most effectively resolved if underlying concerns and desires are discussed and understood. When people understand each other's perspectives more clearly, they are more likely to be able to develop a *win-win* agreement.

The Board's Internet site, with approximately 400,000 hits to the site each year, is the preferred point of contact for many of our stakeholders. The Internet site is a key communications tool for the NEB, and we need to ensure a high level of user satisfaction. The Internet site requires revitalization to ensure it is accessible to all Canadians, that the needs of our stakeholders are being met, and that we meet the requirements of the federal government's Government On-Line and Common Look and Feel requirements.

Increased multi-stakeholder dialogue and contributions on key issues to improve outcomes

Canadians are expecting openness, transparency, responsiveness, efficiency and accountability from departments and agencies that are put in place to govern and regulate in the public interest. The Board recognizes that it needs to increase dialogue with a broad range of stakeholders on key issues of concern. A multi-stakeholder approach, such as an External Advisory Committee, would increase understanding among all participants and ultimately improve outcomes, in addition to building relationships and trust.

Increased multi-stakeholder dialogue should address an ongoing concern about the effectiveness of the Board's public engagement activities. The NEB will benefit from more open consultation, as highlighted in the federal smart regulation initiative. Ultimately, Board Members need a range of views to make decisions in the public interest. This means they require the input of all parties who could be impacted by projects that are before the Board for approval.

By increasing dialogue with stakeholders, Board Members will receive better quality information and the satisfaction of stakeholders with the process should also increase with improved communications.

It is also the responsibility of the NEB to ensure that landowners living along a right of way are consulted appropriately by regulated companies. The NEB cannot fulfil its mandate without the cooperation and efforts of regulated companies to build effective consultation programs. We need to ensure all regulated companies are effectively consulting those living near a pipeline right of way.

Goal 5 – The NEB fulfils its mandate with the benefit of effective leadership and quality management of affected processes

Financial Resources: (million \$)

2005-2006	2006-2007	2007-2008
12.9	12.9	12.9

The purpose of Goal 5 is to emphasize the importance of leadership and management accountabilities in order to support the creation and sustainability of a high performance organization that delivers on its commitments. This goal is about sound business management and effective decision-making. These activities represent an ongoing commitment to initiatives related to the management improvement agenda of the federal government. Not only have we invested in the current change management agenda but have made a commitment to remain an active partner in exploring opportunities to

enhance our relationships with other government departments and agencies, Aboriginal peoples, non-government organizations, and environmental groups.

An ongoing evaluation of our results will ensure our ability to effect continual change that is consistent with the needs of internal and external stakeholders. We have responded to a recent organization review by adjusting reporting relationships, implementing group leader positions, and are currently engaged in rewriting work descriptions for team, professional and business leaders as well as administrative staff. Our competency framework has been simplified and continues to be used as an essential element in our employee performance evaluation process.

We will continue to rely upon employee opinion surveys to take a pulse on employee satisfaction. Where results indicate that correction is required, plans will be developed and implemented to resolve concerns as early as possible. The Leaders Forum is an internal mechanism that supports the development of a stronger internal network for purposes of information and knowledge exchange. In most recent months, we have expanded the purpose to include opportunities for leadership attributes development. Leadership needs are being seriously addressed through the development of a leadership model and greater emphasis being placed on the expectations of our leaders.

Service level agreements are under development for regulatory processes and corporate service functions. We will evaluate our efficiency through a comparison of per-capita cost of regulation for selected jurisdictions. With the implementation of an improved performance management system, we will be better equipped to identify gaps then develop and implement strategies to address the performance gaps.

The NEB's core work includes, but is not limited to: processing of oil, gas, electricity, commodity, and exploration and development applications within our mandate; safe, secure, economic, and environmentally sound construction and operation of approved projects; provision of energy and energy market advice; and support of these activities through human resources, financial, facilities and assets, communication, and information technology infrastructure and systems. Appropriate elements of the government-wide Modern Comptrollership, including sound risk management practices and integration of financial and non-financial information, have been incorporated into the above core work. Core work utilizes approximately 81 percent of NEB resources.

Identification, mapping, and documentation of key processes has also been completed and will be incorporated into this core work in future years.

Performance Measures

- Evidence that the Board's processes are efficient and effective
- Employee satisfaction
- Per-capita cost of regulation

Goal 5 will focus on the following objectives over the planning period.

Objectives

Demonstrate a results-based culture of excellence

Program delivery must be integrated with the effective management of human and financial resources, information technology, information management, and learning and performance management. Processes for applications, inspections and audits must be well coordinated and promote continuity in the sharing of knowledge and information across NEB business units.

In order to realize success, accountability statements will be refined and well communicated throughout the organization. Investments in learning and development will support the over-arching goals of the employer.

Greater emphasis will be placed on measuring results and implementing a number of processes that will establish relevant measurement criteria for that purpose. Existing work processes are being examined and where appropriate, modifications to them are being implemented in order to improve flexibility and adaptability.

Ensure the NEB has the capacity to fulfil its mandate

The NEB's decision to place an emphasis on leadership and management accountabilities will support the creation of a high performance organization that delivers on its commitments. In part, this will be achieved through the implementation of an improved employee performance management and evaluation process. This automated process will assist us in identifying where the necessary skills and talent exist within the organization and in turn facilitate our ability to respond more efficiently to changing priorities. Furthermore, we will be better positioned to re-assign resources when required, thereby demonstrating improved adaptability.

Our leadership development needs from both a corporate and individual manager perspective have been reviewed. This was necessary as a review of historical learning and development activities tended to support the retention and enhancement of technical skills versus the development of leadership capacity. We have met with external resources to determine the range of products available in the market place as well as those organizations tasked with the responsibility for developing public service leaders. Through a comparison of internal learning records and available learning products, we have made a commitment to ensure leadership development is an important priority for the NEB.

Records and information management policies, practices and technology systems will be improved to better support internal processes and reflect records management systems consistent with those prescribed by the Government of Canada.

With the refinement and implementation of a Quality Management System (QMS), key business processes and associated performance measures will assist our employees in delivering improved service on a consistent basis to our clients. Furthermore, this will

reinforce the importance of a corporate history that clearly identifies best practices that can serve as a point of reference for future initiatives.

The NEB must retain and enhance our capability to work effectively in both official languages. Recognizing this risk, we will not only retain but grow our bilingual capability as part of our succession plan to assure our ability to provide service and technical guidance to stakeholders in the language of their choice.

Engage other agencies to rationalize processes and more effectively use resources to achieve collective mandates

Through our ongoing relationships with a number of external stakeholders including non-governmental organizations, environmental groups, Aboriginal peoples, and other government departments and agencies, agreements and/or work-sharing arrangements will be developed which will clarify both accountabilities and mutual expectations for cooperation. This, in turn, will facilitate ongoing collaboration within mutually agreed upon parameters.

We are committed to ongoing evaluation of business processes. Such evaluations will incorporate external stakeholder feedback in order to ensure these processes continue to meet the needs of our client group.

We will anticipate and be better prepared to address emerging issues and future applications. This will be accomplished in part through more effective public participation in Board matters and our efforts to better communicate the NEB's mandate. These adjustments will support the corporate priority of placing greater emphasis on improved relationships with external stakeholders through cooperation and partnerships.

Implement a fully operational quality management system

We remain committed to initiatives related to the management improvement agenda of the federal government and remain vested in major change initiatives aimed at developing a citizen-focused government. We will continue our efforts to refine and implement a Risk Management Framework in order to address risk management in a comprehensive and consistent fashion across the organization. Another system change under development is a Quality Management System. QMS will assist us in evaluating management practices as well as safety, health and environmental management in support of establishing a culture of continuous improvement and bringing more rigour to the management of the NEB.

We implemented a single bargaining unit and successfully negotiated a new collective agreement. In future, we will work with the Professional Institute of the Public Service to identify opportunities in support of co-development, that is, the effective deployment of NEB resources to introduce corporate initiatives of mutual interest and benefit.

Each and all of these activities are attainable through effective leadership, the implementation of a quality management system and the efficient utilization of resources.

SECTION III – SUPPLEMENTARY INFORMATION

Management Representation Statement

I submit for tabling in Parliament, the 2005-2006 Report on Plans and Priorities (RPP) for the National Energy Board.

This document has been prepared based on the reporting principles contained in the *Guide to the preparation of Part III of the Estimates: Reports on Plans and Priorities*.

- It adheres to the specific reporting requirements outlined in the TBS guidance;
- It uses an approved program activity architecture (PAA) structure;
- It provides a basis of accountability for the results achieved with the resources and authorities entrusted to it; and
- It reports finances based on approved planned spending numbers from the Treasury Board Secretariat.

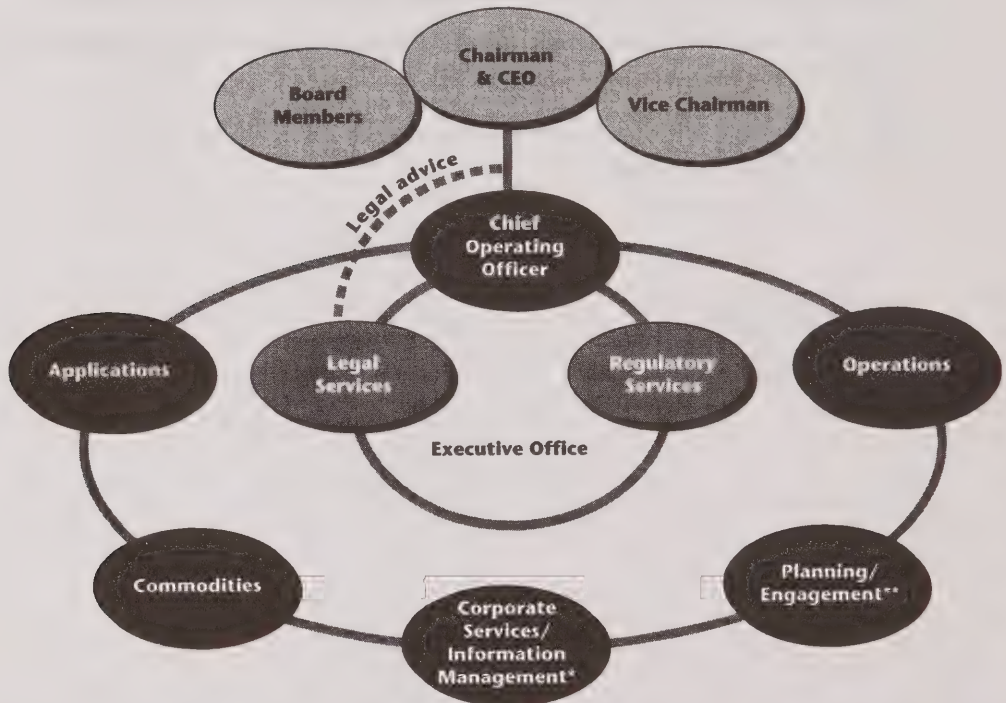


Kenneth W. Vollman
Chairman

Organizational Information

The Board is structured into five business units, reflecting major areas of responsibility: Applications; Commodities; Operations; Corporate Services/Information Management and a new Planning/Engagement unit. In addition, the Executive Office includes specialized services of Legal Services⁵ and Regulatory Services. The reporting structure to the Chairman and CEO is as follows:

NEB Organizational Structure



* Effective 01 April 05 we are combining the Corporate Services and Information Management business units. Decisions related to organization title and structure will be finalized in the new fiscal year.

** The new business unit focusing on planning, engagement and regulatory development and policy will become effective 01 April 05. The operating structure and unit title will be finalized in the new fiscal year.

5 Legal Services is accountable to the Chairman and Board Members for the provision of legal advice. It is accountable to the Chief Operating Officer for administrative matters.

Table 1: Departmental Planned Spending and Full Time Equivalents

(million \$)	Forecast Spending 2004-2005	Planned Spending 2005-2006	Planned Spending 2006-2007	Planned Spending 2007-2008
Energy Regulation and Advice	35.6	38.3	36.7	35.5
Budgetary Main Estimates (gross)	35.6	38.3	36.7	35.5
Total Main Estimates	35.6	38.3	36.7	35.5
<i>Adjustments:</i>				
Supplementary Estimates:				
Funding for the northern gas pipeline project in the Northwest Territories	1.8			
Operating budget carry forward	1.5			
Other:				
TB Vote 15	0.6			
<i>Total Adjustments</i>	3.9			
Total Planned Spending	39.5	38.3	36.7	35.5
Total Planned Spending	39.5	38.3	36.7	35.5
Less: Non-Respendable revenue	40.8	40.5	39.0	38.0
Plus: Cost of services received without charge	5.8	5.9	5.9	5.8
Net cost of Program	4.5	3.7	3.6	3.3
Full Time Equivalents	299.0	305.6	305.1	296.6

Table 2: Program by Activity

2005-2006				
Program Activity	Budgetary		Total Main Estimates	Total Planned Spending
	Program	Gross		
Energy Regulation and advice	38.3	38.3	38.3	38.3
Total	38.3	38.3	38.3	38.3

Table 3: Voted and Statutory Items listed in Main Estimates

2005-2006			
Vote or Statutory Item		Current Main Estimates	Previous Main Estimates
30	Program expenditures	33.3	30.5
(S)	Contributions to employee benefit plans	5.0	5.0
	Total Department or Agency	38.3	35.5

Table 4: Net Cost of Department for the Estimates Year

2005-2006		
(million \$)	Energy Regulation and Advice	Total
Total Planned Spending	38.3	38.3
<i>Plus: Services Received without Charge</i>		
Accommodation provided by Public Works and Government Services Canada (PWGSC)	3.8	3.8
Contributions covering employers' share of employees' insurance premiums and expenditures paid by TBS (excluding revolving funds)	2.0	2.0
Worker's compensation, cost recovery audit costs and miscellaneous costs provided by other departments	0.1	0.1
	5.9	5.9
<i>Less: Non-respendable Revenue</i>	40.5	40.5
2005-2006 Net cost of Department	3.7	3.7

Table 5: Sources of Respendable and Non-Respendable Revenue

Non-Respendable Revenue

(million \$)	Forecast Revenue 2004-2005	Planned Revenue 2005-2006	Planned Revenue 2006-2007	Planned Revenue 2007-2008
Energy Regulation and Advice	40.8	40.5	39.0	38.0
Total Non-Respendable Revenue	40.8	40.5	39.0	38.0

Table 6: Major Regulatory Initiatives

Regulations	Expected Results
<i>Canada Offshore Oil and Gas Installation Manager Regulations; Newfoundland Offshore Oil and Gas Installation Manager Regulations; and Nova Scotia Offshore Oil and Gas Installation Manager Regulations</i>	Presently evaluating if the NEB needs to develop these regulations.
<i>Canada Oil and Gas Diving Regulations; Newfoundland Offshore Area Petroleum Diving Regulations; and Nova Scotia Offshore Area Petroleum Diving Regulations</i>	Less prescriptive, more goal-oriented regulations for activities in support of oil and gas programs in frontier lands.
<i>Canada Oil and Gas Drilling and Production Regulations; Newfoundland Offshore Area Oil and Gas Drilling and Production Regulations; and Nova Scotia Offshore Area Oil and Gas Drilling and Production Regulations</i>	Amalgamation of <i>Canada Oil and Gas Production and Conservation Regulations</i> and <i>Canada Oil and Gas Drilling Regulations</i> . Rewrite to a goal oriented style. Updated and streamlined administration.
<i>National Energy Board Cost Recovery Regulations</i>	Modifications to the existing regulations arising from a request from the electricity industry.
<i>National Energy Board Damage Prevention Regulations</i>	Less prescriptive, more goal-oriented regulations for NEB-regulated facilities, to more effectively address safety in the proximity of pipelines. Will replace the <i>National Energy Board Pipeline Crossings Regulations, Parts I and II</i> .

Regulations	Expected Results
<i>National Energy Board Onshore Pipeline Regulations, 1999</i>	<p>Review and modify the existing regulations and guidance notes based on experience gained regarding the effectiveness of the NEB's move towards goal based regulation.</p> <p>Incorporate new provisions pertaining to security, decommissioning, incident reporting and operations and maintenance.</p>
<i>Oil and Gas Occupational Safety and Health Regulations</i>	Updated regulations to conform to the <i>Canada Occupational Health and Safety Regulations</i> under the <i>Canada Labour Code</i> .
<i>Proposed National Energy Board Submerged Pipeline Regulations</i>	<p>Development of goal-oriented regulations governing pipelines that are submerged below a water body. The scope of the proposed <i>National Energy Board Submerged Pipeline Regulations</i> will be coordinated with the scope of the <i>National Energy Board Onshore Pipeline Regulations, 1999</i>. Development of the regulation will also consider requirements for possible promulgation under the <i>Canada Oil and Gas Operations Act</i> and the Frontier Accord Implementation Acts (Nova Scotia and Newfoundland). Watercourse crossings using conventional open cuts and directional drills will remain subject to the scope of <i>National Energy Board Onshore Pipeline Regulations, 1999</i>. The use of installation methods typical for offshore pipelines will likely be used as the criteria to determine the scope of the proposed <i>National Energy Board Submerged Pipeline Regulations</i>.</p>

<p>Résultats prévus</p>	<p>Instrument de réglementation</p>
<p>Revue et modification du règlement et des notes d'orientation actuels à la lumière de l'expérience acquise par l'ONE au sujet de l'efficacité de la transition vers une réglementation axée sur les buts. Ajout de nouvelles dispositions ayant trait à la sécurité, à la cessation d'exploitation, au signalement des incidents ainsi qu'à l'exploitation et l'entretien.</p>	<p>Règlement de 1999 sur les pipelines terrestres</p>
<p>Production d'un règlement moins normatif et davantage axé sur les buts pour mieux traiter de la sécurité dans le voisinage de pipelines réglementés par l'ONE.</p> <p>Ce règlement remplacera les Règlements de l'Office national de l'énergie sur le croisement de pipe-lines, parties I et II.</p>	<p>Règlement sur la prévention des dommages de l'Office national de l'énergie</p>
<p>Mise à jour du règlement pour le rendre conforme au Règlement canadien sur la santé et la sécurité au travail, pris aux termes du Code canadien du travail.</p>	<p>Règlement sur la sécurité et la santé au travail (pétrole et gaz)</p>
<p>Fusion du Règlement sur la production et la rationalisation de l'exploitation du pétrole et du gaz au Canada et du Règlement concernant le forage des puits de pétrole et de gaz au Canada.</p> <p>Refonte sous la forme d'un règlement axé sur les buts. Modernisation du règlement et simplification de son administration.</p>	<p>Règlement sur le forage et la production de pétrole et de gaz au Canada. Règlement sur le forage et la production de pétrole et de gaz dans la zone extracôtière de Terre-Neuve; et Règlement sur le forage et la production de pétrole et de gaz dans la zone extracôtière de la Nouvelle-Écosse</p>
<p>Modification du règlement en vigueur à la demande du secteur de l'électricité.</p>	<p>Règlement sur le recouvrement des frais de l'Office national de l'énergie</p>
<p>Production d'un règlement moins normatif et davantage axé sur les buts à l'appui des programmes d'exploration et de mise en valeur du pétrole et du gaz dans les régions pionnières.</p>	<p>Règlement sur les opérations de plongée liées aux activités pétrolières et gazières au Canada. Règlement sur les opérations de plongée liées aux activités pétrolières et gazières dans la zone extracôtière de Terre-Neuve; et Règlement sur les opérations de plongée liées aux activités pétrolières et gazières dans la zone extracôtière de la Nouvelle-Écosse</p>

Tableau 5 : Sources des revenus disponibles et des revenus non disponibles

Revenus non disponibles					
Revenus	Revenus prévus	Revenus prévus	Revenus prévus	2004-2005	2005-2006
Prévisions de	Revenus	Revenus	Revenus	2004-2005	2005-2006
(en millions de dollars)					
Réglementation et conseils en matière d'énergie		40,8	40,5	39,0	38,0
Total des revenus non disponibles		40,8	40,5	39,0	38,0

Tableau 6 : Principales initiatives réglementaires

Instrument de réglementation		Résultats prévus	
Projet de Règlement de l'Office national de l'énergie sur les pipelines immergés		<p>Conception d'un règlement axé sur les buts gouvernant les pipelines installés en eau profonde. Le champ d'application du projet de Règlement de l'Office national de l'énergie sur les pipelines immergés sera harmonisé avec celui du Règlement de 1999 sur les pipelines terrestres. Dans l'élaboration du règlement, il sera également tenu compte de son éventuelle promulgation aux termes de la Loi sur les opérations pétrolières au Canada et des lois de mise en oeuvre des accords visant les régions pionnières (Nouvelle-Écosse et Terre-Neuve). Les franchissements de plans d'eau réalisés suivant les méthodes classiques de la tranchée ouverte et du forage dirigé resteront assujettis au Règlement de 1999 sur les pipelines terrestres. L'emploi de méthodes de pose propres à des pipelines extracôtiers sera probablement utilisé comme critère pour déterminer la portée du projet de Règlement de l'Office national de l'énergie sur les pipelines immergés.</p>	
<p>Règlement concernant les charges de projets pétrolières et gaziers dans la zone extracôtière au Canada; Règlement concernant les charges de projets responsables d'installations pétrolières et gaziers dans la zone extracôtière de Terre-Neuve; et Règlement concernant les charges de projets responsables d'installations pétrolières et gaziers dans la zone extracôtière de la Nouvelle-Écosse</p>		<p>L'ONE examine actuellement s'il est nécessaire d'élaborer ces règlements.</p>	

Tableau 2 : Activités de programme

2005-2006					
Total des dépenses prévues	Total pour le budget principal	Budgetaires		Programme	Dépenses brutes
38,3	38,3	Réglementation et conseils en matière d'énergie		38,3	38,3
38,3	38,3	Total		38,3	38,3

Tableau 3 : Postes votés et législatifs indiqués dans le Budget principal

2005-2006					
Poste voté ou législatif			Budget principal actuel	Budget principal précédent	
30	Dépenses du programme		33,3	30,5	
(S)	Contributions aux avantages sociaux des employés		5,0	5,0	
	Total pour le ministère ou l'organisme		38,3	35,5	

Tableau 4 : Coût net pour le ministère pour l'année budgétaire

2005-2006			
(en millions de dollars)			
Réglementation et conseils en matière d'énergie		Total	
Dépenses nettes prévues		38,3	
<i>Plus : Services reçus à titre gracieux</i>			
Locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC)		3,8	
Contributions de l'employeur aux primes des régime d'assurance des employés et dépenses payées par le SCT (exception faite des fonds renouvelables)		2,0	
Indemnisation des victimes d'accidents du travail, coûts liés à la vérification du recouvrement des frais et divers coûts assumés par d'autres ministères		0,1	
		0,1	
		5,9	
<i>Moins : Revenus non disponibles</i>		40,5	
Coût net du programme pour 2005-2006		3,7	

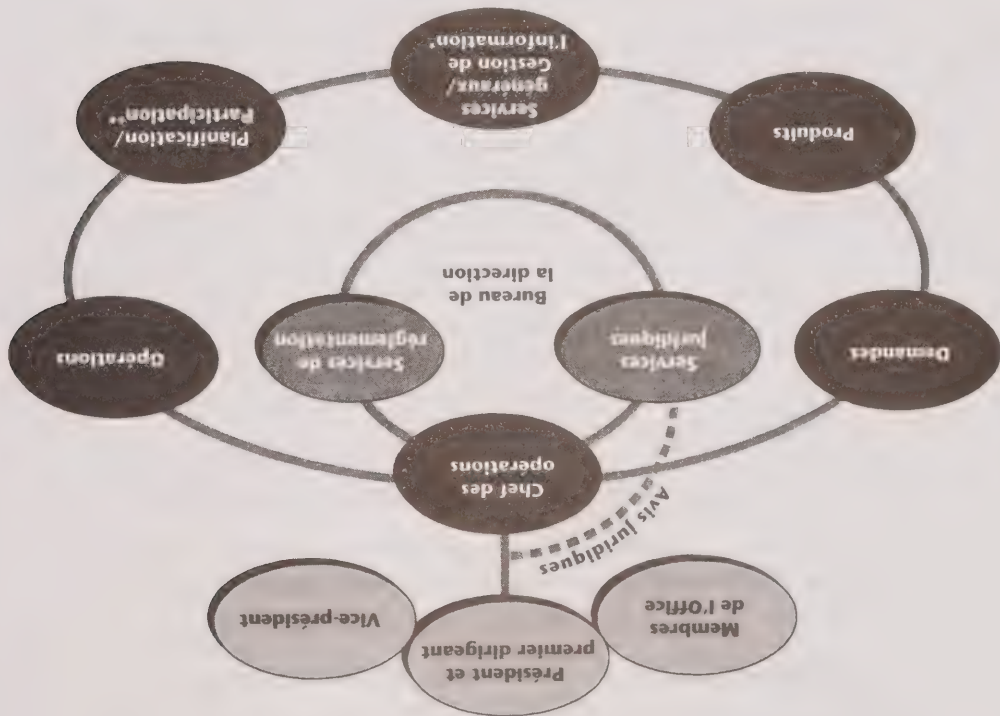
Tableau 1 : Dépenses prévues et équivalents temps plein

(en millions de dollars)				
Prévision des dépenses	Dépenses prévues	Dépenses prévues	Dépenses prévues	
2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	
Réglementation et conseils en matière d'énergie	35,6	38,3	36,7	35,5
Budgétaire du Budget principal des dépenses (brut)	35,6	38,3	36,7	35,5
Total du Budget principal des dépenses				35,5
<i>Rajustements :</i>				
Budget supplémentaire des dépenses :				
Fonds pour le projet de gazoduc du Nord dans les Territoires du Nord-Ouest	1,8			
Report du budget de fonctionnement	1,5			
Autre :				
Crédit 15 du CT	0,6			
<i>Total des rajustements</i>	3,9			
Dépenses nettes prévues	39,5	38,3	36,7	35,5
Dépenses nettes prévues	39,5	38,3	36,7	35,5
Moins : Revenus non disponibles	40,8	40,5	39,0	38,0
Plus : Coût des services reçus à titre gracieux	5,8	5,9	5,9	5,8
Coût net pour le ministère	4,5	3,7	3,6	3,3
Équivalents temps plein	299,0	305,6	305,1	296,6

Renseignements sur l'organisation

L'Office est structuré en cinq secteurs qui représentent ses principales sphères de responsabilité : Demandes, Produits, Opérations, Services généraux/Gestion de l'information et Planification/Participation, entièrement nouveau. S'y ajoute le Bureau de la direction, dont les fonctions comprennent la prestation de services spécialisés : Services juridiques et Services de réglementation. L'organigramme qui suit montre la structure des rapports hiérarchiques avec le président et premier dirigeant.

Organigramme de l'ONE



* Le 1^{er} avril 2005, les Services généraux et la Gestion de l'information seront regroupés en un seul secteur, dont le nom et la structure seront déterminés au cours du nouvel exercice financier.

** À compter du 1^{er} avril 2005, un nouveau secteur sera chargé de la planification, l'incitation à la participation ainsi que l'élaboration des règlements et la politique. Son nom et sa structure seront déterminés au cours du nouvel exercice financier.

5 L'équipe des Services juridiques relève du président et des membres de l'Office pour ce qui est de la prestation d'avis juridiques, mais relève du chef des opérations en ce qui concerne les questions administratives.

Déclaration de la direction

Je soumetts, en vue de son dépôt au Parlement, le Rapport sur les plans et les priorités (RPP) 2005-2006 de l'Office national de l'énergie.

Le document a été préparé en fonction des principes de reddition de comptes contenus dans le Guide pour la préparation de la partie III du budget supplémentaire : Rapports sur les plans et priorités.

- Il est conforme aux exigences particulières de reddition de comptes décrites dans les lignes directrices du SCT;
- Il est fondé sur la structure de l'Architecture d'activités de programme qui a été approuvée;
- Il fournit une base de reddition de comptes quant aux résultats obtenus avec les ressources et les autorisations accordées au ministère;
- Il fait état de la situation financière d'après les dépenses prévues approuvées par le Secrétariat du Conseil du Trésor.



Kenneth W. Vollman

Président

SECTION III – INFORMATION ADDITIONNELLE

compris sur le plan de la sécurité, de la santé et de l'environnement, en vue d'instaurer une culture d'amélioration continue et de rendre plus rigoureuse la gestion exercée à l'ONF.

Nous avons instauré une seule unité de négociation à l'ONF et négocié avec succès une nouvelle convention collective. Dans le futur, nous prévoyons collaborer avec l'Institut professionnel de la fonction publique du Canada pour repérer les possibilités de projets d'élaboration conjointe, c'est-à-dire l'afféctation efficace de ressources de l'ONF pour le lancement d'initiatives générales qui présentent un intérêt et des avantages mutuels. Toute les activités précitées peuvent être réalisées grâce à un leadership efficace, à la mise en oeuvre d'un système de gestion de la qualité et à l'utilisation efficace des ressources.

en sorte que nos systèmes de gestion des documents soient conformes aux exigences du gouvernement.

La mise au point et l'implantation d'un cadre de gestion de la qualité ainsi que la définition des principaux processus fonctionnels et des mesures de rendement connexes aideront les employés à offrir un meilleur service à nos clients d'une manière constante. De plus, cela renforcera l'importance de conserver un historique de l'organisation indiquant clairement les pratiques exemplaires, afin de fournir un point de référence pour de futures initiatives.

L'ONE doit conserver et rehausser sa capacité de travailler efficacement dans les deux langues officielles. Conscients de ce besoin, nous allons non seulement conserver, mais aussi accroître notre capacité bilingue dans le cadre de notre plan de relève, afin d'assurer que l'ONE puisse fournir des services et des conseils techniques à ses parties prenantes dans la langue de leur choix.

Engager la participation d'autres organismes compétents pour rationaliser les processus et utiliser les ressources d'une manière plus efficace dans l'accomplissement de nos mandats collectifs

Dans le cadre de nos rapports suivis avec un certain nombre de parties prenantes externes, y compris des organisations non gouvernementales, des groupes environnementalistes, les peuples autochtones et d'autres ministères et organismes gouvernementaux, des ententes de coopération et/ou des accords de travail partagé seront mis au point, et ceux-ci préciseront clairement les responsabilités de chacun et les attentes mutuelles sur le plan de la coopération. Ceci facilitera le maintien d'une collaboration continue dans des paramètres mutuellement convenus.

Nous avons pris l'engagement d'évaluer nos processus fonctionnels de façon suivie. Ces évaluations incluront la rétroaction des parties prenantes externes pour garantir que les processus continuent à répondre aux besoins de notre groupe de clients.

Nous allons prévoir les nouveaux enjeux et les demandes à venir, et être mieux préparés à y faire face. Nous y parviendrons en partie grâce à une participation plus efficace du public aux dossiers dont traite l'Office et à l'intensification de nos efforts en vue de faire mieux connaître le mandat de l'ONE. Cette orientation va dans le sens d'une priorité de l'Office, à savoir : insister sur l'amélioration des rapports avec les parties prenantes externes par le biais de la coopération et de partenariats.

L'ONE dispose d'un système de gestion de la qualité pleinement opérationnel

L'ONE continue à appuyer les initiatives liées au programme d'amélioration de la gestion lancé dans la fonction publique fédérale et demeure actif dans plusieurs importants projets de changement visant à créer un gouvernement qui met l'accent sur les citoyens. Nous allons poursuivre les travaux visant à parfaire et implanter un cadre de gestion des risques afin que cet aspect soit abordé d'une manière exhaustive et uniforme dans toute l'organisation. Un autre changement lié aux systèmes consiste dans l'élaboration d'un système de gestion de la qualité, qui nous aidera à évaluer les pratiques de gestion, y

Objectifs

Manifestester une culture d'excellence axée sur les résultats

La mise en oeuvre du programme doit s'appuyer sur une gestion efficace des ressources humaines et financières, de la technologie de l'information et de l'information, ainsi que de l'apprentissage et du rendement. Les processus liés aux demandes, aux inspections et aux vérifications doivent être bien coordonnés et doivent assurer la continuité du point de vue de l'échange de connaissances et d'information entre les secteurs d'activité de l'ONE.

Pour garantir notre succès, les énoncés des responsabilités seront perfectionnés et diffusés largement dans l'organisation. Des investissements seront faits du point de vue de l'apprentissage et du perfectionnement pour appuyer l'atteinte des grands buts de l'organisme employeur.

Nous insisterons davantage sur la mesure des résultats et plusieurs processus seront mis en marche afin d'établir des critères de rendement pertinents à cette fin. Nous examinons les méthodes de travail et y apportons les modifications voulues afin de les rendre plus souples et adaptables.

Garantir que l'ONE dispose de la capacité nécessaire pour s'acquitter de son mandat

L'ONE continue à insister sur le leadership et la responsabilisation de la gestion afin de créer une organisation hautement performante qui respecte ses engagements. Pour y parvenir, l'Office misera notamment sur un processus amélioré d'évaluation et de gestion du rendement des employés. Ce processus automatisé nous aidera à repérer dans l'organisation les personnes ayant les compétences et les talents requis pour effectuer un travail donné et nous permettra ainsi de réagir plus efficacement à l'évolution des priorités. Par ailleurs, nous serons mieux placés pour réaffecter les ressources en fonction des besoins et, par conséquent, de faire preuve d'une meilleure capacité d'adaptation.

Les besoins de perfectionnement en matière de leadership ont été réévalués dans l'optique de l'organisation et de chaque gestionnaire. Cette démarche s'imposait étant donné qu'une revue des activités antérieures d'apprentissage et de perfectionnement avait révélé une tendance à insister sur le maintien et l'amélioration des compétences techniques, par opposition au perfectionnement des capacités de chef. Nous avons rencontré des ressources externes pour recenser les produits disponibles sur le marché et les organismes chargés de former les chefs de la fonction publique. Une comparaison des dossiers d'apprentissage internes et des produits d'apprentissage a suivi, et nous avons pris l'engagement de faire du perfectionnement en leadership une des grandes priorités de l'ONE.

Les politiques, pratiques et technologies ayant trait à la gestion des documents et de l'information seront améliorées afin de mieux soutenir les processus internes et de faire

Nous continuerons à prendre le pouls des employés au moyen de sondages d'opinion afin de jauger leur degré de satisfaction. Si les résultats indiquent que des correctifs sont nécessaires, des plans seront dressés et exécutés le plus tôt possible pour résoudre les préoccupations mises en lumière. Le forum des chefs est un mécanisme interne qui favorise la formation d'un réseau interne solide pour l'échange d'information et de connaissances. Au cours des derniers mois, nous en avons élargi la vocation pour offrir des possibilités sur le plan du développement des qualités de chef. Nous accordons une attention toute spéciale aux besoins en matière de leadership, notamment par l'élaboration d'un modèle des compétences en leadership et par l'accent mis sur les attentes vis-à-vis de nos chefs.

Des ententes relatives au niveau de service sont en voie d'être conclues tant à l'égard des processus réglementaires que des fonctions de service à l'organisation. Nous allons évaluer notre degré d'efficacité en comparant le coût de la réglementation par habitant avec celui d'autres administrations choisies. Grâce à la mise en oeuvre d'un système amélioré de gestion du rendement, nous serons mieux équipés pour relever les lacunes, puis arrêter et appliquer des stratégies afin de les combler.

Les fonctions essentielles de l'ONF comprennent ce qui suit, sans y être limitées : traiter les demandes d'exploration et de mise en valeur du pétrole, du gaz, de l'électricité et d'autres produits de base dans les limites de notre mandat; assurer que la construction et l'exploitation des projets approuvés répondent aux impératifs de sécurité, de sûreté, d'efficacité économique et de respect de l'environnement; fournir des conseils sur les questions énergétiques et les marchés de l'énergie; soutenir les activités précitées au moyen de ressources financières et humaines, d'installations et de biens, de services de communication, d'une infrastructure de technologie de l'information et de systèmes. Nous avons incorporé dans ces fonctions essentielles la mise en oeuvre des éléments appropriés de l'initiative pangouvernementale de la Fonction moderne de contrôle, notamment de saines pratiques de gestion des risques et l'intégration de l'information financière et non financière. Environ 81 % des ressources de l'ONF sont affectées aux fonctions essentielles.

De plus, nous avons terminé d'inventorier, de représenter sous une forme graphique et de documenter les principaux processus, et ceux-ci seront incorporés aux fonctions essentielles dans les années à venir.

Mesures de rendement

- Preuve que les processus de l'Office sont efficaces et efficaces
- Satisfaction des employés
- Coût de la réglementation par habitant

Au cours de la période de planification, l'ONF se concentrera sur les objectifs suivants afin d'atteindre son but 5.

L'évaluation suivie des résultats atteints nous permettra d'apporter des changements continus en réponse aux besoins des parties prenantes internes et externes. Comme suite à une récente revue organisationnelle, nous avons ajusté la structure des rapports hiérarchiques et instauré des postes de chef de groupe, et nous travaillons actuellement à refondre les descriptions de travail des chefs d'équipe, des spécialistes en chef, des chefs de secteur et des membres du personnel administratif. Le cadre de compétences de l'ONF a été simplifié et il demeure un élément essentiel du processus d'évaluation du rendement des employés.

Le but 5 vise à mettre davantage l'accent sur le leadership et la responsabilisation de la gestion afin de créer et de maintenir une organisation hautement performante qui respecte ses engagements. Il suppose une saine gestion des affaires et la prise de décisions judiciaires. Le travail réalisé sous l'égide du but 5 de l'ONF reflète notre engagement envers l'initiative d'amélioration de la gestion lancée par le gouvernement fédéral. En plus d'investir des efforts dans le programme actuel d'amélioration de la gestion, l'Office s'est engagé à être un partenaire actif dans la recherche de moyens d'améliorer ses rapports avec les autres ministères et organismes gouvernementaux, les peuples autochtones, les organisations non gouvernementales et les groupes environnementalistes.

2005-2006	2006-2007	2007-2008
12,9	12,9	12,9

Ressources financières : (en millions de dollars)

But 5 – Dans l'accomplissement de son mandat, l'ONF exerce un bon leadership et assure une gestion efficace des processus en jeu.

L'ONF a également pour responsabilité de veiller à ce que les sociétés réglementées consultent convenablement les propriétaires de terrains situés le long de leur emprise. Pour s'acquitter de son mandat à cet égard, il doit s'assurer de la collaboration et des efforts des sociétés réglementées pour ce qui est de la conduite de programmes de consultation valables. Nous devons garantir que toutes les sociétés réglementées consultent convenablement les personnes qui vivent à proximité d'une emprise pipelinière.

Les membres de l'Office disposeront ainsi d'une information de meilleure qualité, tandis que le degré de satisfaction des parties prenantes devrait augmenter grâce à l'amélioration des communications.

Les membres de l'Office ont besoin d'obtenir une gamme de points de vue pour pouvoir rendre des décisions qui sont conformes à l'intérêt public. En d'autres termes, il leur faut connaître les avis de toutes les parties susceptibles d'être touchées par un projet, avant de rendre une décision.

L'ONF tirera profit de la tenue de consultations plus ouvertes, comme le préconise l'initiative de réglementation intelligente du gouvernement fédéral.

La boîte à outils sur les audiences, destinée à l'usage interne de l'ONE, représente une de ces initiatives. Il s'agit d'un cadre de travail qui sert à recenser, élaborer, mettre en pratique et entretenir une variété d'options ou d'outils liés à la participation du public en vue de rehausser l'efficacité et l'efficience des audiences de l'ONE. À l'heure actuelle, plusieurs outils sont déjà mis à contribution dans le processus d'audience afin d'engager la participation du public.

Par l'élaboration continue d'outils favorisant une participation efficace, de mécanismes de rétroaction et de processus axés sur l'amélioration continue et l'application de pratiques exemplaires en matière d'audiences publiques, l'Office démontre son souci de rehausser l'efficacité et l'efficience de ses audiences.

Le mécanisme approprié de règlement des différends (MADR) constitue un autre outil. Le MADRD propose différentes stratégies, en dehors des audiences ou des litiges devant les tribunaux, pour aider les parties à régler leurs différends. Étant de caractère moins formel que le processus d'audience et axé davantage sur la collaboration, le MADRD comprend des options comme la négociation, la médiation et des ateliers. Son but est d'encourager les parties à faire un choix éclairé au sujet de la meilleure façon de résoudre une situation. La recherche et l'expérience enseignent qu'un désaccord pourra être résolu plus facilement si les préoccupations et les désirs sous-jacents sont examinés et bien compris. Lorsque les parties en présence comprennent mutuellement le point de vue de l'autre, elles ont de meilleures chances d'en arriver à une solution qui est bénéfique pour tous.

Le site Internet de l'Office, qui reçoit quelque 400 000 visiteurs chaque année, est le point de contact privilégié avec bon nombre de nos parties prenantes. C'est un outil de communication de première importance pour l'ONE et nous devons assurer un haut degré de satisfaction de la part de ses usagers. Le renouvellement du site fait partie des besoins actuels, pour garantir que tous les Canadiens peuvent y accéder, qu'il répond aux besoins de nos parties prenantes et qu'il respecte les exigences de l'Initiative Gouvernement en direct ainsi que les règles de normalisation des sites Internet en vigueur dans l'administration fédérale.

Insister sur le dialogue multilatéral avec les parties prenantes et l'obtention de leur apport sur les enjeux clés afin d'améliorer les résultats

Les Canadiens s'attendent à ce que les ministères et les organismes qui sont mis en place pour gouverner et réglementer dans l'intérêt public se montrent ouverts, transparents, réceptifs et efficaces, et qu'ils répondent de leurs actes. L'Office se rend compte qu'il doit intensifier le dialogue avec un large éventail de parties prenantes sur des sujets de préoccupation importants. Le recours à une démarche multilatérale, telle qu'un comité consultatif externe, contribuerait à une meilleure compréhension mutuelle de tous les participants et, au bout du compte, permettrait d'améliorer les résultats tout en consolidant les liens et la confiance.

L'intensification du dialogue multilatéral devrait résoudre les préoccupations continues au sujet de l'efficacité des activités mises en œuvre par l'Office pour favoriser la

simplifiés, des séances d'information, l'accessibilité des documents de réglementation via Internet et l'application d'un mécanisme approprié de règlement des différends sont certains des moyens auxquels l'Office a recours pour atténuer les problèmes sur le plan de la participation.

De plus, l'absence d'aide financière peut décourager des personnes qui souhaiteraient participer à titre d'intervenants à une audience publique de l'ONÉ. Des participants aux audiences, notamment des propriétaires fonciers, ont fait valoir que cette absence d'appui financier les désavantage dans le cadre d'audiences précises, car ils n'ont pas les moyens d'engager des expert techniques ou des avocats pour les représenter ou de prendre des congés non payés afin de pouvoir assister à la procédure.

En offrant aux Canadiens intéressés la possibilité de participer efficacement, l'ONÉ rend ses processus accessibles à une large gamme de parties prenantes. Cela, du reste, enrichit ses délibérations grâce à l'apport d'un vaste éventail de points de vue et d'idées.

Mesures de rendement

- Les parties prenantes participent efficacement aux processus publics de l'Office
- Nombre d'appels qui sont accueillis au motif qu'il y a eu consultation inadéquate du public⁴

Au cours de la période de planification, l'Office se concentrera sur les objectifs suivants afin d'atteindre son but 4.

Objectifs

Raffermir la confiance des parties prenantes à l'égard des processus de l'Office et des résultats en leur offrant de meilleures informations et plus de souplesse sur le plan de la participation

Les attentes de la population vis-à-vis des organismes de régie se sont accrues dans les dernières années et l'ONÉ réagit à cette situation. Nos parties prenantes nous ont dit qu'il nous faut améliorer nos consultations avec elles. Il importe d'améliorer l'information diffusée par l'entremise du site Internet de l'ONÉ et d'activités de sensibilisation, afin de renseigner les Canadiens sur qui nous sommes et ce que nous faisons. En outre, l'Office doit offrir des formules plus souples de participation adaptées aux besoins des parties prenantes. La question de l'aide financière aux participants pourrait nécessiter un suivi.

L'Office étioffe sa capacité interne dans le domaine de la participation du public. En assurant une participation efficace du public, il raffermira chez les parties prenantes le sentiment que leurs droits sont protégés. L'Office a pris plusieurs initiatives en vue de rehausser la confiance à l'égard de ses processus et de leurs résultats.

4 Pour les fins de cette mesure, une consultation inadéquate du public est réputée signifier le déni de justice procédurale.

Une participation efficace des citoyens suppose l'engagement, de la part de toutes les parties prenantes, d'assurer des communications ouvertes, franches et transparentes. Ce sont les parties touchées par les projets envisagés qui risquent de perdre le plus et qui ont besoin que l'ONÉ respecte ses engagements au chapitre de la participation du public.

Il arrive souvent que des parties soient démunies face aux exigences d'une audience. La nature judiciaire des instances de l'Office peut intimider les Canadiens qui n'ont pas l'habitude des tribunaux ou des processus judiciaires. Des initiatives comme la boîte à outils sur les audiences, entre autres moyens, sont conçues pour rendre les audiences plus accessibles et plus simples pour une grande gamme de participants. Ainsi, des processus

Depuis sa création, l'Office offre au public des possibilités de participer à la prise des décisions de réglementation. Au cours des dernières années, cependant, il a élargi l'éventail des possibilités de participation en menant de vastes consultations sur des processus nouveaux, en multipliant le nombre d'assemblées et d'audiences tenues dans les collectivités touchées, ainsi qu'en mettant à la disposition du public une plus large gamme de moyens d'avoir accès aux renseignements sur ses activités. L'accroissement de la participation du public est une tendance qui est manifeste dans les processus décisionnels de tous les ordres de gouvernement.

2005-2006	2,5	2,5
2006-2007	2,5	2,5
2007-2008	2,5	2,5

Ressources financières : (en millions de dollars)

But 4 – L'ONÉ s'acquitte de son mandat tout en favorisant une participation efficace du public.

L'infrastructure, notamment les pipelines, suit un cycle de vie dont les grandes étapes sont la conception, la construction, l'exploitation, l'entretien et la cessation d'exploitation. Les instruments réglementaires ont tendance à traiter les différentes étapes du cycle de vie de l'infrastructure comme des éléments séparés, ce qui peut avoir des conséquences défavorables du point de vue de l'efficacité économique. Une approche plus globale rehausserait l'efficacité du cadre de réglementation.

L'approche réglementaire tient compte des questions essentielles liées au cycle de vie de l'infrastructure

dans le cadre de ses décisions, l'Office se prononce sur les enjeux actuels auxquels sont confrontées les sociétés énergétiques qu'il réglemente. En dépit du manque de clarté au sujet du mandat dévolu à l'ONÉ quant à la prestation de conseils sur la politique énergétique, l'Office a obtenu une rétroaction de la part d'un large éventail d'intervenants du marché de l'énergie de partout au Canada, qui ont exprimé l'avis qu'il a un rôle de premier plan à jouer du point de vue de la diffusion d'information et qu'il est particulièrement bien placé pour fournir une information objective et impartiale aux décideurs politiques fédéraux et provinciaux.

Objets

Les Canadiens sont renseignés sur les perspectives de l'offre d'énergie et des marchés énergétiques canadiens, et comprennent les conséquences de leurs choix

Dans le contexte actuel marqué par une grande instabilité des prix de l'énergie, des préoccupations concernant l'amenuisement des approvisionnements et le développement rapide de l'infrastructure, il y a un besoin constant de disposer de renseignements et d'analyses sur les marchés qui sont impartiaux, exacts, exhaustifs et fournis en temps opportun. Les décisions prises dans le domaine de l'énergie ont des conséquences concrètes du point de vue de la sûreté et la sécurité des gens et de l'infrastructure, du rendement financier des particuliers, des entreprises et des économies, ainsi que de la protection de l'environnement. La prestation de renseignements impartiaux et dignes de foi et la promotion du partage des connaissances sont d'importants moyens par lesquels l'ONÉ aide les Canadiens à prendre des décisions optimales dans le secteur de l'énergie.

Les droits et les tarifs pipeliniers sont établis dans les délais opportuns

L'Office approuve les droits et tarifs gouvernant les services offerts sur les pipelines qu'il réglemente. Les marchés énergétiques, comme tous les marchés de produits de base, se portent mieux dans un climat de certitude réglementaire. Un cadre prévisible et stable pour l'établissement des droits et des tarifs peut être bénéfique pour tous les acteurs en présence : expéditeurs, sociétés pipelinieres et investisseurs.

Deux grands facteurs peuvent être une source d'incertitude en ce qui concerne les droits. Premièrement, pour diverses raisons, il se peut que des droits et tarifs dûment examinés et approuvés par l'ONÉ ne soient pas établis avant le début d'une nouvelle période d'application. En pareil cas, l'Office doit déterminer les droits provisoires que la société pipelinier pourra percevoir dans l'attente d'une décision sur les droits définitifs.

Deuxièmement, dans le cas de certains pipelines, les droits exigibles sont déterminés de façon annuelle au moyen d'audiences publiques coûteuses ou de longs processus de négociation de règlements. Lorsque le cadre tarifaire d'une société peut être fixé sur une base pluriannuelle, toutes les parties y gagnent non seulement en raison de la prévisibilité et de la stabilité accrues qui en résultent, mais aussi à cause de la réduction des coûts par rapport à ceux que suppose la détermination annuelle des droits. L'Office s'engage à mettre en place un cadre qui amoindrit l'incertitude réglementaire, assure que les droits sont établis dans les délais opportuns et réduit les coûts associés à leur détermination.

Les responsables des politiques sur les enjeux réglementaires, et les questions énergétiques connexes, qui doivent être réglés

L'ONÉ recueille et analyse de l'information sur les marchés énergétiques canadiens par le truchement de ses processus réglementaires et de la surveillance des marchés. L'Office diffuse actuellement une foule de publications, de rapports statistiques et de discours dans lesquels il aborde divers aspects des marchés liés aux principaux produits énergétiques, y compris le pétrole, le gaz naturel, les liquides de gaz naturel et l'électricité. En outre,

But 3 – Les Canadiens et Canadiennes profitent d'une plus grande efficacité économique.

Ressources financières : (en millions de dollars)

2005-2006	2006-2007	2007-2008
11,5	9,9	8,7

L'Office s'efforce de procurer des bienfaits à la population canadienne en favorisant l'efficacité économique dans le secteur de l'énergie. Il utilise deux principaux moyens pour atteindre ce but : ses décisions réglementaires et la diffusion d'information sur les marchés énergétiques.

Les sociétés réglementées par l'ONE accroissent la richesse des Canadiens grâce au transport du pétrole, du gaz naturel et des liquides de gaz naturel, à l'exportation et à l'importation d'hydrocarbures et d'électricité, ainsi qu'à l'exploration et à la mise en valeur des ressources gazières et pétrolières des régions pionnières. Par ses décisions réglementaires, l'Office vise à favoriser une infrastructure gazière et pétrolière efficace qui répond aux besoins des expéditeurs, tout en veillant à ce que les sociétés énergétiques tirent un rendement équitable de leur investissement. De plus, l'Office garantit que les exportations d'énergie ne se ffont pas aux dépens des consommateurs d'énergie au Canada en s'assurant que les Canadiens ont accès à l'énergie de source canadienne à des conditions tout au moins aussi favorables que celles qui sont offertes aux acheteurs à l'exportation.

La prestation de renseignements objectifs, exacts et opportuns constitue un des principaux moyens d'accroître l'efficacité économique. L'Office est bien placé pour fournir de l'information sur les marchés aux décideurs (p. ex., particuliers, sociétés, politiciens et tribunaux) grâce aux renseignements qu'il recueille au moyen de deux activités importantes. D'abord, l'Office encourage et suscite un dialogue avec tous les segments du secteur de l'énergie dans l'exercice de son rôle de régie et d'organisme quasi judiciaire. Ensuite, l'Office surveille et analyse les marchés énergétiques régionaux, nationaux et internationaux pour en déterminer les effets et les enjeux pour la population canadienne.

Mesures de rendement

- Preuve que les marchés canadiens de l'énergie et du transport par pipeline fonctionnent bien
- Preuve que le public canadien tire parti des conseils et des produits d'information

Au cours de la période de planification, l'Office se concentrera sur les objectifs suivants afin d'atteindre son but 3.

programmes de protection environnementale et socio-économique, fait enquête sur les déversements et les rejets, et s'assure que la cessation d'exploitation des installations est effectuée convenablement afin de protéger l'environnement.

Par les années passées, l'ONÉ s'est bien acquitté de son rôle dans le contexte de réglementation complexe et dynamique où se déroulent les évaluations environnementales. Entre autres défis, il a su piloter des évaluations environnementales qui mettaient en jeu divers champs de compétence et différentes lois (notamment la Loi sur l'ONÉ, la LOPC et la LCEE nouvellement modifiée), coordonner ses activités avec celles d'autres organismes de réglementation et mener des évaluations environnementales de plus en plus complexes et pointues. Face à cette situation, l'ONÉ a récemment terminé, avant l'échéance fixée, un certain nombre d'initiatives d'orientation visant à améliorer les rapports avec d'autres organismes de réglementation. À terme, ceci débouchera sur des processus mieux coordonnés, plus uniformes et exécutés dans de meilleurs délais.

Dans le cadre du second volet du but 2, c'est-à-dire respecter les droits des personnes touchées, l'ONÉ exige des sociétés réglementées qu'elles consultent les personnes susceptibles d'être affectées par les projets envisagés. De plus, il veille à ce que les parties intéressées aient la possibilité de participer à son processus d'audience. Une fois le projet approuvé, l'Office assure un suivi des problèmes soulevés par les propriétaires fonciers et agit au besoin comme médiateur entre les propriétaires et les sociétés pour garantir que les conflits soient réglés.

La construction et l'exploitation des installations relevant de la compétence de l'ONÉ peuvent avoir des conséquences défavorables sur l'environnement et porter atteinte aux droits des personnes touchées. L'ONÉ a en place et améliore quand il le faut des règlements, des politiques, des outils et des procédés qui assurent, de façon efficace et efficiente, que les installations réglementées sont conçues, construites et exploitées d'une manière qui protège l'environnement et que les droits des personnes sont respectés.

Mesures de rendement

- Proportion des conditions relatives à l'environnement qui ont donné les résultats finals souhaités
- Nombre de rejets importants³ dans l'environnement par année

Objectifs

Les objectifs associés au but 2 sont les mêmes que pour le but 1. Veuillez vous reporter à l'exposé des objectifs du but 1.

3 Un rejet important se définit comme le déversement de plus de 100 m³ d'hydrocarbures liquides.

Des outils et des ressources intégrés sont en place pour la vérification de la conformité en fonction du risque

L'ONÉ a lancé une nouvelle initiative visant à intégrer davantage ses processus liés aux demandes, aux vérifications et aux inspections afin d'optimiser l'utilisation des ressources dans l'accomplissement de son mandat. Le processus intégré de vérification de la conformité incorporera un outil amélioré de priorisation en fonction du risque pour l'exécution des programmes d'inspection et de vérification de l'Office. Cet outil fera en sorte que les inspections et les vérifications ciblent plus particulièrement les installations et les sociétés qui tireront le plus parti d'une inspection ou vérification de la part de l'Office.

En plus du *Guide de dépôt de l'ONÉ*, publié en 2004, l'Office s'est doté d'autres instruments pour travailler avec plus d'efficacité et d'efficience, dont le profil d'un examen environnemental préalable, des procédures concernant les attributions de l'Office en vertu de la *Loi sur les espèces en péril* et l'outil de gestion des risques pour les évaluations environnementales. L'ONÉ procédera à une revue de ces outils afin d'obtenir de la rétroaction sur leur efficacité. De plus, il examinera la possibilité de les adapter dans d'autres domaines qui relèvent de sa compétence, comme le secteur de l'électricité et le Nord (LOPC).

L'Office a commencé à implanter un cadre de systèmes de gestion intégrés, inspiré des normes de l'ISO, qui l'aidera à mieux utiliser les mesures de rendement, les approches fondées sur le risque et les techniques d'amélioration de la qualité. Cela se traduira par plus de clarté et une responsabilisation accrue, et donc de meilleurs services pour les Canadiens.

En bout de ligne, l'ONÉ disposera d'outils et de ressources qui optimisent l'efficacité et l'efficience de la surveillance réglementaire qu'il exerce tout au long du cycle de vie des installations réglementées.

But 2 – Les installations réglementées par l'ONÉ sont construites et exploitées de manière à protéger l'environnement et à respecter les droits des personnes touchées.

Ressources financières : (en millions de dollars)

2005-2006	2006-2007	2007-2008
5,2	5,2	5,2

Le but 2 exprime le ferme engagement de l'ONÉ envers la protection de l'environnement et le respect des droits des personnes qui sont touchées par la construction et l'exploitation des installations que l'Office réglemente et les activités connexes. L'ONÉ veille à la protection de l'environnement tout au long du cycle de vie d'un projet : il procède à l'évaluation environnementale du projet à l'étape de la demande, inspecte et surveille le projet approuvé durant sa construction et son exploitation, vérifie les

étapes du projet. Après l'approbation d'un projet, l'Office effectue des inspections et un suivi pendant la construction et l'exploitation, procède à la vérification des programmes de sécurité et de protection de l'environnement, et fait enquête sur les incidents que les sociétés sont tenues de signaler. Comme un nombre croissant d'installations approchent de la fin de leur vie utile, l'ONE sera appelée de plus en plus à s'assurer que la cessation d'exploitation est effectuée suivant les règles de l'art de l'industrie.

Parce que ses responsabilités englobent le cycle de vie complet des installations, l'ONE est amené à recueillir une somme importante de renseignements sur le rendement en matière de sécurité et d'environnement des sociétés qu'il réglemente. L'Office dégage de cette information des leçons concrètes concernant les pratiques exemplaires dans les domaines de la sécurité et de l'environnement, qu'il veille à intégrer à ses activités internes.

À titre d'exemple, le système de gestion de l'information sur l'environnement et la sécurité (SGIES) implanté à l'ONE vise à garantir l'analyse et le partage de l'information recueillie par le personnel compétent. En outre, l'Office surveille les incidents pipeliniers et communique des avis aux sociétés pour les aider à améliorer leur rendement sur le plan de la sécurité. En 2004, grâce à la diligence continue des exploitants d'installations et à l'application de nouvelles techniques d'inspection des canalisations en service, l'ONE a atteint pour la deuxième année de suite son objectif de zéro rupture sur les pipelines relevant de sa compétence.

L'ONE influence l'implantation de nouvelles technologies par la sensibilisation de l'industrie au moyen de rencontres, de consultations et de communications. Dans le domaine de la protection civile, l'ONE consulte l'industrie et les parties intéressées pour cerner les améliorations possibles, grâce à sa participation aux travaux de l'Association canadienne de normalisation.

En plus de son rapport annuel et d'autres communications, l'Office se rend compte qu'il y aurait lieu d'élargir l'éventail de rapports qu'il produit et d'aider les parties prenantes à mieux comprendre son rôle du point de vue de la protection de l'environnement. À cette fin, il accroîtra la gamme d'information qu'il communique au public en y incluant les indicateurs de rendement relatifs à l'intégrité des pipelines et à l'environnement, continuera à surveiller la sécurité et à suivre les pratiques exemplaires en matière de protection de l'environnement et des évaluations, et cherchera de nouvelles tribunes pour communiquer et mettre en commun les connaissances acquises.

En suivant les résultats obtenus au chapitre de la sécurité et de la protection de l'environnement, l'ONE rehausse sa réputation d'expert en réglementation soucieux d'être un chef de file dans les domaines de la sécurité, de la sûreté et de la protection de l'environnement.

Objectifs

Les règlements de l'ONE sont axés sur les buts

En se donnant comme priorité de poursuivre l'élaboration de règlements axés sur les buts, l'ONE vise à faire en sorte que son cadre de réglementation incite les sociétés réglementées à améliorer sans cesse leur rendement sur le plan de la sécurité et de la protection de l'environnement. Des règlements axés sur les buts insistent sur les résultats souhaités, qui sont clairement définis. Ils amènent les sociétés réglementées à recourir à des systèmes de gestion pour atteindre les buts et maîtriser convenablement les risques, tout en leur laissant une marge de manœuvre pour concevoir et appliquer les solutions mieux adaptées à leurs circonstances particulières. Pour avancer vers une réglementation axée sur les buts, l'ONE revoit régulièrement ses règlements et processus afin d'en rehausser l'efficacité, l'efficience et la transparence, conformément aux attentes du public.

Pour cette priorité, le résultat prévu est que tous les règlements pertinents administrés par l'ONE seront conçus comme des règlements axés sur les buts. L'ONE arrêtera un plan exhaustif pour examiner périodiquement tous ses processus et tous les règlements existants ou prévus, et déterminer les changements opportuns à son cadre de réglementation.

Le nouveau *Guide de dépôt de l'ONE*, paru en 2004, est un outil de premier plan qui aidera les sociétés à se concentrer sur les principaux aspects concernant la sécurité et la protection de l'environnement, dans la conception du projet comme dans la préparation de la demande soumise à l'Office. Le guide apporte plus de clarté et d'uniformité à la préparation des demandes de projet, ce qui contribue à accélérer leur examen par l'Office.

L'ONE continuera à s'orienter vers une réglementation axée sur les buts à mesure qu'il revoit et met à jour ses règlements et directives, ou en crée de nouveaux. Pendant la période, il se concentrera notamment sur les règlements suivants : *Règlement sur la prévention des dommages, Règlement sur les opérations de plongée liées aux activités pétrolières et gazières au Canada, Règlement sur le forage et la production de pétrole et de gaz au Canada, Règlement sur les pipelines immergés*. De plus, l'Office révisera les renseignements que les demandeurs doivent lui soumettre à l'égard de projets dans le secteur de l'électricité. Quand il s'agit de modifier un règlement ou de mettre au point un document d'orientation, l'Office veille à obtenir l'avis des parties prenantes et autres parties intéressées.

L'ONE, à titre d'expert en matière de sécurité, d'intégrité et d'environnement, suit les résultats et les pratiques exemplaires et en fait rapport d'une façon périodique

L'ONE poursuit les buts complémentaires de la sécurité et de la protection de l'environnement tout au long du cycle de vie des projets qui relèvent de sa compétence. Il évalue chaque demande sous le rapport de la sécurité et des impératifs environnementaux pour garantir que les normes et les règlements pertinents seront respectés à chacune des

transport d'électricité. Il examine chaque demande sous le rapport de la sécurité pour garantir que la réglementation en matière de sécurité soit respectée à chacune des étapes d'un tel projet ou autre installation.

Durant la construction du projet, les inspecteurs de l'ONE veillent à la sécurité en vérifiant si la société se conforme aux règlements et aux conditions d'approbation du projet, et si elle respecte les plans d'intervention d'urgence. Une fois que l'installation est en service, l'Office se préoccupe du maintien de la sécurité, c'est-à-dire de l'application des règlements sur la sécurité au travail, des consignes de sécurité, des exigences en matière d'intégrité et de prévention des dommages, ainsi que des plans d'intervention en cas d'urgence. L'ONE s'assure de la sécurité des installations en service en menant des inspections, en faisant enquête sur les incidents et les ruptures, et en effectuant des vérifications des systèmes de gestion.

Une fois proclamées, les dispositions de la *Loi sur la sécurité publique* (projet de loi C-7) modifiant la *Loi sur l'Office national de l'énergie* feront de la *sûreté* un volet explicite du mandat de l'Office. L'ONE se servira des renseignements qu'il a recueillis en 2004-2005 grâce à des évaluations portant sur la gestion de la sûreté des pipelines pour élaborer des programmes appropriés de gestion de la sûreté. De plus, l'ONE a incorporé la sûreté dans les mesures de rendement concernant la sécurité qu'il appliquera en 2005-2006 afin de refléter l'ajout prévu de cet élément dans son mandat.

Les risques pour la sécurité associés aux installations et aux activités réglementées par l'ONE sont maîtrisés par l'application de pratiques judiciaires sur le plan de la conception, de la construction, de l'exploitation et de l'entretien. L'ONE joue un rôle déterminant au chapitre de la promotion de la sécurité et de la sûreté en ayant en place un cadre réglementaire, relié aux attentes du public, qui incite les sociétés à maintenir et à améliorer leur rendement du point de vue de la sécurité et de la sûreté. L'Office veille à ce que les sociétés pipelinères cernent et prennent en charge les risques pour la sécurité et la sûreté qui sont associés à la construction et à l'exploitation de leurs installations réglementées.

Mesures de rendement

- Nombre d'accidents mortels par année
- Nombre de ruptures et d'incidents concernant les pipelines par année
- Perceptions du public concernant la sécurité
- Nombre et gravité des infractions à la sûreté

Il a été établi que les buts 1 (sécurité et sûreté) et 2 (protection de l'environnement) sont en réalité des buts horizontaux qui mettent chacun en relief un aspect particulier. Ainsi, les objectifs associés à ces deux buts sont les mêmes et ne seront donc exposés qu'une fois dans le présent rapport. Au cours de la période de planification, l'Office se concentrera sur les objectifs suivants afin d'atteindre ses buts 1 et 2.

Analyse des activités de programme

Objectif stratégique

Sécurité, sûreté, protection de l'environnement et avantages économiques par la réglementation des pipelines, des lignes de transport d'électricité, ainsi que de la mise en valeur et du commerce des ressources énergétiques du ressort de l'ONE

Nom de l'activité de programme : Réglementation et conseils en matière d'énergie

Ressources financières : (en millions de dollars)

2005-2006	38,3	
2006-2007	36,7	
2007-2008		35,5

Ressources humaines :

2005-2006	305,6 ETP	
2006-2007	305,1 ETP	
2007-2008		296,6 ETP

L'ONE a pour principale activité la réglementation de l'énergie et la prestation de renseignements sur les marchés énergétiques. Les sociétés réglementées par l'Office accroissent la richesse des Canadiens grâce au transport du pétrole, du gaz naturel et des liquides de gaz naturel, ainsi qu'à l'exportation d'hydrocarbures et d'électricité. En sa qualité d'organisme de réglementation, l'Office a pour rôle d'aider à créer un cadre qui favorise ces activités économiques, dans la mesure où elles sont conformes à l'intérêt public.

Pour réaliser l'activité Réglementation et conseils en matière d'énergie, l'Office poursuit les cinq buts dont la description suit.

But 1 – Les installations et activités réglementées par l'ONE sont sûres et sécuritaires, et perçues comme telles.

Ressources financières : (en millions de dollars)

2005-2006	6,2	
2006-2007	6,2	
2007-2008		6,2

L'engagement de l'ONE au chapitre de la sécurité englobe tout le cycle de vie des projets énergétiques qui relèvent de sa compétence. L'Office commence à s'intéresser à la sécurité d'un projet énergétique dès qu'une société dépose une demande de construction et d'exploitation d'un pipeline, d'une usine de traitement ou d'une ligne internationale de

**SECTION II – ANALYSE DES ACTIVITÉS DE
PROGRAMME PAR OBJETIF STRATÉGIQUE**

- Respect des normes de service.
- Le système de gestion de la qualité est opérationnel.

Indicateurs de rendement

Les processus doivent être bien coordonnés et doivent assurer la continuité du point de vue de l'échange de connaissances et d'information entre les secteurs d'activité de l'ONE. Au cours de la période de planification, l'Office insistera davantage sur la mesure des résultats et mettra en oeuvre plusieurs processus pour établir des critères de rendement pertinents. De plus, l'Office instaurera des normes de service et rendra compte de son rendement au regard de celles-ci, de façon périodique.

Plan pour atteindre la priorité

L'ONE se doit de préserver et d'accroître sa capacité de fonctionner efficacement dans les deux langues officielles.

L'ONE fera de la gestion efficace des ressources une partie intégrante de la mise en oeuvre de son programme.

Nous voulons instaurer à l'ONE une culture d'excellence axée sur le rendement. Cette culture s'appuiera sur des attentes relatives aux résultats et des responsabilités clairement définies. Dans cet esprit, l'Office a commencé à implanter un cadre de systèmes de gestion intégrés, inspiré des normes de l'ISO, pour s'aider à mieux utiliser les mesures de rendement, les approches fondées sur le risque et les techniques d'amélioration de la qualité dans le cadre de ses activités quotidiennes. De plus, l'ONE prend des mesures pour intégrer davantage ses processus liés aux demandes, aux vérifications et aux inspections, et pour adopter des outils de gestion fondés sur le risque afin de déterminer les installations et les sociétés qui peuvent bénéficier le plus d'une inspection ou d'une vérification.

Accroissement du rendement

- Améliorations apportées aux processus grâce à la coopération établie avec d'autres organismes.

Indicateurs de rendement

la sécurité et à suivre les pratiques exemplaires en matière de protection de l'environnement et d'évaluation des effets environnementaux, et cherchera de nouvelles tribunes pour communiquer et mettre en commun les connaissances acquises.

Indicateurs de rendement

- Meilleure connaissance du mandat de l'ONE chez les principales parties prenantes.
- Meilleure communication des connaissances et des pratiques exemplaires dans les domaines de la sécurité et de la sûreté, et de l'environnement.

Coopération et partenariats

Les projets énergétiques intéressent souvent plusieurs administrations et, lorsqu'il y a chevauchement des sphères de compétences, comme pour la demande visant le projet gazier Mackenzie, l'Office est appelé à collaborer avec plusieurs régies pour faire en sorte que l'évaluation environnementale et l'examen des questions réglementaires s'effectuent d'une manière coordonnée et dans les délais opportuns. L'Office a de fréquents contacts avec d'autres régies canadiennes, par l'entremise d'organismes comme l'Association canadienne de normalisation des tribunaux d'utilité publique (CAMPUT), l'Association canadienne de normalisation (CSA) et le Comité régional d'évaluation environnementale. Ceci lui donne la possibilité d'établir des mécanismes de coordination et de collaboration dans des domaines tels que la sécurité, l'environnement et la fiabilité du service d'électricité, entre autres secteurs. De plus, à l'échelon international, l'Office rencontre périodiquement la Federal Energy Regulatory Commission des États-Unis et la régie nationale mexicaine, la Comisión Reguladora de Energía, pour mettre en commun les expériences en réglementation et l'information sur les marchés énergétiques nord-américains. Ces liens sont d'une valeur incalculable pour l'ONE.

L'ONE pense que l'élargissement et le renforcement de la coopération et des partenariats avec d'autres organismes ouvriront d'autres possibilités de rationaliser les processus et de mieux utiliser les ressources dans l'accomplissement des mandats collectifs.

Plan pour atteindre la priorité

Grâce à nos rapports continus avec plusieurs parties prenantes externes, des ententes de coopération et(ou) des accords de travail partagé seront mis au point, et ceux-ci préciseront clairement les responsabilités de chacun et les attentes mutuelles sur le plan de la coopération.

Durant l'année à venir, l'ONE prévoit diffuser deux EME qui seront le fruit d'un travail de collaboration avec des administrations provinciales.

Pour faire mieux connaître et comprendre son mandat, l'ONE élargira la gamme d'information qu'il communique au public en y incluant les indicateurs de rendement relatifs à l'intégrité des pipelines et à l'environnement. De plus, il continuera à surveiller

Plan pour atteindre la priorité

L'ONE prend l'engagement de continuer à tenir des séances d'information publique préalables aux audiences, des ateliers de sensibilisation et d'information sur la sécurité, de même que des rencontres et des ateliers avec les parties prenantes.

L'ONE prend l'engagement de continuer à tenir des séances d'information publique sécurité, de la sûreté et de la protection de l'environnement.

d'un expert en réglementation qui vise à être un chef de file dans les domaines de la sécurité et d'environnement à toutes les parties prenantes. L'ONE acquiert la réputation sociétés qu'il réglemente. En communiquant périodiquement les résultats en matière de somme d'information sur le bilan de sécurité et le rendement environnemental des mieux comprendre son rôle. Plus particulièrement, l'ONE recueille une importante y aurait lieu d'élargir l'éventail de rapports qu'il produit et d'aider les parties prenantes à L'Office publie un rapport annuel et d'autres communications, mais se rend compte qu'il L'Office publie un rapport annuel et d'autres communications, mais se rend compte qu'il par l'exploitation et la désaffectation – gagneraient à être mieux comprises.

ou d'une installation – qui va de la construction à la cessation d'exploitation en passant l'ONE. En particulier, nos responsabilités à l'égard du cycle de vie complet d'un pipeline Certaines parties prenantes ont indiqué qu'elles sont incertaines de la portée du rôle de

Connaissance et compréhension du mandat de l'ONE

- Rétroaction des parties prenantes au sujet des processus de l'Office.
- Intensification du dialogue multilatéral.

Indicateurs de rendement

et pour relever l'apport des parties prenantes.

participation du public pour être plus réceptif, pour améliorer le partage de l'information participation, renouveler le site Internet de l'ONE et partager les approches en matière de resserrer les rapports avec les principales parties prenantes en engageant leur

Voici certaines des mesures que l'ONE prendra pour relever la participation du public :

Plan pour atteindre la priorité

L'ONE continuera à répondre aux attentes des parties prenantes en améliorant l'information fournie et en offrant plus de souplesse du point de vue des modes de participation. De plus, l'Office intensifiera le dialogue multilatéral pour veiller à ce que les avis de tous les intéressés sur des questions essentielles soient pris en considération.

d'assemblées et d'audiences tenues dans les collectivités touchées et en menant de larges consultations sur les nouveaux processus qu'il propose.

Ces dernières années, on remarque une tendance croissante de la part de la population à vouloir participer à la prise des décisions publiques, à tous les ordres de gouvernement. En étant sensibilisé à la façon dont le public peut et veut prendre part à ses activités et procédés, l'Office est mieux en mesure de proposer des modes de participation efficaces. Depuis quelques années, l'ONE ne cesse d'élargir les possibilités offertes au public de participer à la prise des décisions de réglementation en multipliant le nombre

Participation du public

- Rétroaction obtenue sur les EME et d'autres produits.
- Les responsables des politiques sont informés sur les enjeux réglementaires, et les questions énergétiques connexes, qui doivent être réglés.

Indicateurs de rendement

L'ONE prendra des mesures pour assurer un meilleur partage de l'information et des connaissances qu'il dégage de ses fonctions de réglementation et de surveillance des marchés.

L'exercice à venir.

L'Office s'est servi de la rétroaction recueillie pour dresser des plans pour l'efficacité de son programme de surveillance des marchés énergétiques et du contenu du l'industrie, de groupes de défense de l'intérêt public, et ainsi de suite) au sujet de à vocation environnementale, d'organismes publics, d'associations et de membres de 2004, il a sollicité les commentateurs de diverses parties prenantes (notamment de groupes d'allocation prononcées par des membres de l'Office et de son personnel. En 2003 et l'énergie par le truchement de rapports et de publications, tels que les EME, d'ateliers et L'ONE communiquera de l'information au public canadien sur les questions liées à

Plan pour atteindre la priorité

et provinciaux.

fournir une information objective et impartiale aux décideurs politiques fédéraux point de vue de la diffusion d'information et qu'il est particulièrement bien placé pour partout au Canada, qui ont exprimé l'avis que l'ONE a un rôle de premier plan à jouer du À l'occasion d'un récent atelier à l'intention des parties prenantes, l'Office a obtenu de la d'un large éventail d'intervenants du marché de l'énergie de l'industrie, de groupes de défense de l'intérêt public, et ainsi de suite) au sujet de à vocation environnementale, d'organismes publics, d'associations et de membres de 2004, il a sollicité les commentateurs de diverses parties prenantes (notamment de groupes d'allocation prononcées par des membres de l'Office et de son personnel. En 2003 et l'énergie par le truchement de rapports et de publications, tels que les EME, d'ateliers et L'ONE communiquera de l'information au public canadien sur les questions liées à

(EME), qui s'inscrivent dans son mandat de surveiller l'offre d'énergie au Canada et la demande d'énergie canadienne sur le marché intérieur et les marchés d'exportation. De plus, l'Office suit les marchés énergétiques pour s'assurer qu'ils fonctionnent bien et que les consommateurs canadiens peuvent avoir accès à l'énergie de source canadienne à des conditions semblables à celles qui sont offertes aux acheteurs à l'exportation. À l'appui de ce rôle, l'Office publie régulièrement des données sur les importations et les exportations d'énergie.

L'ONE a un rôle primordial à jouer auprès de la population canadienne comme source d'information et d'analyses indépendantes sur les marchés énergétiques. Il s'en acquitte par la production périodique de rapports, appelés des Évaluations du marché de l'énergie

Renseignements sur les marchés énergétiques

- Pourcentage des règlements normés de l'ONE qui sont diffusés sous la forme de règlements axés sur les buts.
- Degré de satisfaction des expéditeurs et des sociétés pipelinrières à l'égard du processus et des délais d'approbation des droits et tarifs.
- L'approche réglementaire tient compte des questions essentielles liées au cycle de vie de l'infrastructure.

Indicateurs de rendement

En collaboration avec l'industrie, l'ONE entamera des démarches dans le but d'établir un cadre pour la détermination de droits et de tarifs pluriannuels et de faire en sorte que les droits exigibles soient fixés avant le début d'un nouvel exercice.

De plus, de concert avec l'industrie et d'autres parties prenantes, l'ONE examinera différentes approches réglementaires pour tenir compte des questions essentielles liées au cycle de vie de l'infrastructure.

Depuis plus de cinq ans, l'ONE continue avec succès à s'orienter vers une réglementation axée sur les buts. Au cours de la période de planification, il se concentrera sur la refonte de quatre autres règlements en vue de leur promulgation sous la forme de règlements axés sur les buts, notamment : le Règlement sur la prévention des dommages, le Règlement sur les opérations de plongée liées aux activités pétrolières et gazières au Canada, le Règlement sur le forage et la production de pétrole et de gaz au Canada et le Règlement sur les pipelines immergés.

Plan pour atteindre la priorité

L'infrastructure, notamment les pipelines, suit un cycle de vie dont les grandes étapes sont la conception, la construction, l'exploitation, l'entretien et la cessation d'exploitation. Les instruments réglementaires ont tendance à traiter les différentes étapes du cycle de vie de l'infrastructure comme des éléments séparés, ce qui peut avoir des conséquences défavorables du point de vue de l'efficacité économique. Actuellement, il se pourrait que des passifs environnementaux ou des passifs de responsabilité civile associés à la construction, l'exploitation, l'entretien et la cessation d'exploitation d'installations réglementées par l'Office ne soient pas couverts financièrement.

La résolution des problèmes hors du processus d'audience, dans toute la mesure du possible, et viser à ce que les droits et tarifs pipelinriers soient fixés de façon définitive avant le début de la période au cours de laquelle ils s'appliqueront.

Le cadre réglementaire de l'ONE doit favoriser le contexte de certitude réglementaire. Ainsi, le cadre réglementaire de l'ONE doit favoriser la résolution des problèmes hors du processus d'audience, dans toute la mesure du possible, et viser à ce que les droits et tarifs pipelinriers soient fixés de façon définitive avant le début de la période au cours de laquelle ils s'appliqueront.

d'autres sources non classiques, comme le gaz de réservoir éthane, sont en cours d'exploitation et feront une importante contribution à la production canadienne de gaz naturel. À plus long terme, de nouveaux champs gaziers au large de la côte Est (le gisement Deep Panuke, par exemple), les installations pour GNL importé proposées sur la côte Est, la côte Ouest et au Québec, de même que la production des régions pionnières dans le Nord canadien (notamment dans la vallée du Mackenzie) pourraient devenir de nouvelles sources d'approvisionnement.

Le recul des marges de réserve est un enjeu clé sur plusieurs marchés de l'électricité au Canada et suscite des craintes au sujet de la satisfaction future de la demande intérieure d'électricité. Les efforts visant à mieux équilibrer l'offre et la demande d'énergie électrique seront centrés sur l'accroissement de la capacité de production d'énergie classique et renouvelable, l'application de technologies nouvelles et l'amélioration des programmes de gestion de la consommation et d'intervention en matière de puissance. La nécessité d'étoffer l'infrastructure et le prix élevé des combustibles fossiles exerceront des pressions à la hausse sur les prix de l'électricité. Au même moment, l'industrie et les organismes de régie seront confrontés à des défis, tels que l'accent accru sur la fiabilité du réseau de distribution interconnecté, l'importance grandissante des considérations environnementales associées à l'infrastructure et, dans certaines administrations, la restructuration des marchés de l'électricité.

Priorités

Réglementation axée sur les buts

Comme le veut l'initiative de réglementation intelligente, le programme de réglementation de l'ONÉ doit inspirer la confiance, encourager l'innovation et assurer une protection efficace. Des règlements axés sur les buts insistent sur les résultats souhaités, qui sont clairement définis. Ils incitent les sociétés réglementées à recourir à des systèmes de gestion pour atteindre les buts recherchés et maîtriser convenablement les risques, tout en leur laissant une marge de manœuvre pour s'adapter aux conditions changeantes et aux technologies nouvelles afin d'appliquer les solutions les mieux adaptées à leurs circonstances particulières. À cette fin, l'ONÉ revêt régulièrement ses règlements et processus dans le but d'en relever l'efficacité, l'efficience et la transparence, conformément aux attentes du public. L'engagement de l'ONÉ face à la réglementation axée sur les buts durera aussi longtemps que tous les règlements pertinents de son ressort n'auront pas été convertis à cette formule de réglementation.

L'Office approuve les droits et les tarifs applicables aux services offerts sur les pipelines qu'il réglemente. La partie IV de la Loi sur l'Office national de l'énergie énonce les buts de la réglementation financière. L'Office s'est efforcé d'instaurer un cadre de réglementation financière qui se veut centré sur les résultats, souple et adaptable aux circonstances particulières de chaque société pipelinère en proposant des outils tels que les mécanismes appropriés de règlement des différends et les lignes directrices relatives aux règlements négociés. La démarche de l'Office vers une réglementation financière axée sur les buts reconnaît que les marchés énergétiques se portent mieux dans un

Le marché international du pétrole brut domine actuellement la scène énergétique canadienne. Le cours du pétrole brut West Texas Intermediale a dépassé 55 \$US le baril à la fin d'octobre, poussé par la croissance de la demande énergétique mondiale (la plus forte depuis 25 ans) et l'élimination de toute capacité de production de réserve. À ces conditions d'approvisionnement serré se superposaient le risque continu d'interruptions de l'approvisionnement causées par des attaques terroristes ciblant l'infrastructure et les événements politiques internationaux. Cette situation s'est traduite par une plus grande instabilité des prix sur le marché. Au Canada, la production de pétrole brut classique dans le bassin sédimentaire de l'Ouest canadien (BSOC) est en baisse depuis quelque temps : la production de brut léger diminue depuis 1973 et celle du pétrole brut lourd platone. Cependant, ce recul de la production de pétrole brut classique sera largement compensé par l'essor de la production à partir des sables bitumineux. On prévoit qu'il faudra rechercher une capacité pipelinrière supplémentaire pour assurer l'acheminement de la production canadienne croissante de pétrole vers des marchés nouveaux ou en expansion. En raison des températures chaudes de cet été, de la stabilisation de l'approvisionnement et du frein mis à la demande par des prix élevés, tout laisse croire que le marché du gaz naturel nord-américain disposera d'un approvisionnement suffisant pour la saison hivernale 2004-2005. L'augmentation des prix du gaz ayant stimulé l'effort de forage, la production canadienne de gaz naturel devrait augmenter légèrement dans les trois prochaines années, et demeurer stable pendant quelques années de plus. La production nord-américaine globale de gaz naturel restera probablement inchangée, ou pourrait même diminuer, et d'autres sources de gaz naturel, telles que le GNL, devront assurer la relève avant la fin de la décennie pour répondre à la demande nord-américaine. À l'heure actuelle, la majeure partie de la production canadienne de gaz provient de ressources classiques du BSOC. Le gaz de houille, aussi appelé méthane de gisements houillers, et

Marchés de l'énergie

Pipeline Ltd. a créé un climat de concurrence dans le secteur canadien du transport du gaz naturel qui n'existait pas auparavant. Pour certaines des pipelinrières plus anciennes, le nouveau contexte n'est pas sans créer des défis, puisqu'elles ont maintenu plus de choix et optent de plus en plus pour des contrats de transport de courte durée. Or, comme le recouvrement des coûts d'immobilisation d'un pipeline s'étale sur une longue période, ce contexte soulève des doutes au sujet de la viabilité continue du cadre de réglementation actuel, qui existe depuis longtemps. Par ailleurs, les producteurs voudraient achever les réserves de gaz naturel des régions du Nord jusqu'aux marchés, mais il faut que les pipelinrières intéressées soient à même de financer et de construire une infrastructure nouvelle dans de nouveaux environnements.

Contrairement à ce qui se passe dans le secteur du gaz naturel, l'infrastructure d'oléoducs au Canada, avec la hausse de la production à partir des sables bitumineux, est maintenant utilisée à la limite de ses capacités, au point que des agrandissements pourraient être demandés. Dans cet environnement mixte, l'Office doit relever le défi que pose le traitement convenable des investissements de longue date, faits de bonne foi, tout en permettant que des investissements aient lieu dans une infrastructure nouvelle, si cela répond à l'intérêt public.

La production de gaz naturel dans l'ouest canadien a atteint un plateau au cours des dernières années. Cette situation, conjuguée à la construction du réseau d'Alliance

Une des principales attributions de l'Office consiste à réglementer les droits et tarifs pipelineurs. Dans cette tâche, l'Office doit faire en sorte que les droits exigés des expéditeurs soient équitables et non discriminatoires, tout en assurant que les sociétés pipelineurs puissent retirer un rendement équitable de leur investissement. Il importe que les sociétés pipelineurs demeurent en bonne santé financière pour pouvoir entretenir et exploiter leurs installations d'une manière efficace et sécuritaire, ainsi que financer les agrandissements nécessaires. Cet aspect de la réglementation soulève de nombreux défis car les pipelines sont des biens à longue vie, dont les coûts, dans bien des cas, sont recouverts sur des périodes de 25 ans ou plus.

Restructuration des marchés du transport

En réponse à la réglementation axée sur les buts, les sociétés pipelineurs réglementées se sont dotées de nouveaux systèmes de gestion interne ou ont étoffé ceux qu'elles avaient déjà. L'ONE doit reconnaître ce fait et utiliser les systèmes de gestion des sociétés à son avantage. De plus, l'ONE doit intégrer toute l'information disponible sur les sociétés réglementées dans ses approches fondées sur le risque afin de promouvoir la prise de décisions équilibrées et conformes à l'intérêt public.

Stratégie efficace d'application de la réglementation

Une autre de nos priorités consiste à faire mieux connaître et comprendre le mandat de l'ONE. Certaines parties prenantes ont indiqué qu'elles sont incertaines de la portée du rôle de l'ONE. En particulier, nos responsabilités à l'égard du cycle de vie complet d'un pipeline ou d'une installation – qui va de la construction à la cessation d'exploitation en passant par l'exploitation et la désaffectation – gagneraient à être mieux comprises. Un autre domaine mal compris est celui de l'élaboration de la politique. Pour combler ces lacunes, l'Office s'attachera davantage à informer ses parties prenantes et tous les Canadiens au sujet du rôle et du mandat de l'ONE.

Sensibilisation au rôle de l'ONE

Dans sa quête d'énergie à prix raisonnable, l'industrie se tourne vers le gaz naturel liquéfié (GNL) en tant que source d'énergie. À l'heure actuelle, plusieurs demandes visant des installations font l'objet d'un examen par diverses régies fédérales et provinciales. La question de la compétence réglementaire sur le GNL est floue, car il s'agit d'une source d'énergie relativement nouvelle qui est proposée au Canada. Étant donné que diverses régies sont à examiner des propositions concernant le GNL, il serait bon de définir une approche uniforme quant aux normes qui doivent régir la construction et l'exploitation des installations de GNL. L'ONE, en collaboration avec la Nouvelle-Écosse, a tenu un atelier à l'intention des organismes de régie partout au Canada pour discuter de questions ayant trait à la sécurité du GNL et à la démarche de réglementation. Ce travail sera utile pour les régies, fédérales et provinciales, qui sont appelées à examiner des projets d'installations de GNL au Canada, ou le seront à l'avenir.

Champs de compétence dans le secteur gazier

Il doit relever le défi de faire concurrence au secteur privé en offrant des salaires et des avantages concurrentiels. Dans le cas de l'ONE, le besoin d'attirer et de conserver des employés munis de solides compétences techniques qui peuvent aussi fonctionner efficacement dans les deux langues officielles ajoute à l'ampleur de ce défi. De plus, le changement d'orientation qui s'opère dans l'industrie énergétique nous oblige à prévoir et à obtenir des employés spécialisés qui sont à même de travailler dans des disciplines où nous n'avions pas habituellement à exercer une réglementation par le passé, comme les études géotechniques dans le Nord.

Un des enjeux importants sur lesquels il faut se pencher est celui de la compétence à l'égard de l'infrastructure et des produits gaziers. Sur ce plan, la réglementation des gazoducs et installations connexes est régie par la *Loi constitutionnelle*, en vertu de laquelle les questions d'importance nationale sont du ressort du gouvernement fédéral. En termes de compétence, les ouvrages transfrontaliers, tels les pipelines, sont considérés comme étant du ressort du fédéral. Dans de nombreuses situations cependant, la compétence sur les gazoducs n'est pas clairement établie ou la stricte application de la *Loi constitutionnelle* va à l'encontre des réalités pratiques de la structure de l'industrie.

Le manque de clarté entourant le partage des compétences est une cause d'incertitude pour les nouveaux projets d'infrastructure énergétique, de risques pour les promoteurs de ces projets et d'éventuels retards dus à des contestations judiciaires. L'intervention de multiples régies, comme dans le Nord canadien, accroît considérablement la complexité et le coût des examens réglementaires. Le manque de clarté entre les processus exigés par la *Loi sur le pipe-line du Nord* dans le cas d'un projet de gazoduc en Alaska et l'éventuelle participation de l'Office national de l'énergie dans ce dossier constitue un obstacle au raccordement de cette source d'approvisionnement au reste de l'Amérique du Nord. Le gaz naturel liquéfié (GNL) venant d'ailleurs dans le monde pourrait s'ajouter un jour au portefeuille d'approvisionnements énergétiques du Canada, mais cette ressource ne cadre pas parfaitement avec le partage fédéral-provincial-territorial des compétences que prévoit la *Loi constitutionnelle*. En outre, certains réseaux pipeliniers qui ont été construits à l'origine pour fournir un service intraprovincial sont devenus des parties intégrantes du réseau interprovincial de gazoducs et lui font même concurrence dans certains cas. Dans de telles situations, l'existence de plusieurs réseaux à vocation similaire qui sont réglementés sous des régimes différents vient contrecarrer les buts de la réglementation. L'ONE est résolu à collaborer avec les gouvernements et les autres régies pour apporter des solutions pratiques à ces problèmes.

Bon nombre de réseaux pipeliniers sont situés presque entièrement dans les limites d'une province, sauf pour un petit tronçon de canalisation qui passe dans la province voisine. Il en résulte une situation où la majeure partie du réseau serait réglementée par une autorité provinciale, tandis qu'une infime portion de celui-ci relèverait de la compétence réglementaire de l'Office. Dans l'optique de l'exploitation, cette situation est source de confusion et parfois même d'inefficacité sur le plan de la réglementation. Il s'agit d'un domaine où l'ONE pourrait examiner des moyens de réaliser des gains d'efficacité.

revoit et met à jour ses règlements et directives, notamment le *Règlement sur la prévention des dommages*, le *Règlement sur les opérations de plongée liées aux activités pétrolières et gazières au Canada*, le *Règlement sur le forage et la production de pétrole et de gaz au Canada* et le projet de *Règlement sur les pipelines immergés*.

Une autre priorité de l'Office consiste à nouer des partenariats avec d'autres organismes de réglementation, lorsqu'il est possible de le faire, afin d'améliorer les processus et d'assurer un examen coordonné des projets de l'industrie. Ces efforts aideront à réduire le fardeau de la réglementation pour les sociétés et permettront d'implanter à temps des installations qui sont nécessaires dans l'intérêt public canadien. À titre d'exemple, l'ONE continue à participer avec d'autres régies, agences et organismes responsables des évaluations environnementales à la mise en oeuvre du *Plan de coopération concernant l'évaluation des répercussions environnementales et l'examen réglementaire d'un éventuel projet de gazoduc dans les Territoires du Nord-Ouest (juin 2002)*. De concert avec le personnel de l'Agence canadienne d'évaluation environnementale, l'ONE a commencé à rédiger des lignes directrices conjointes afin de réduire l'incertitude réglementaire entourant les études approfondies et les examens conjoints par des commissions.

Au cours de la période de planification visée par le présent rapport, l'Office restera à l'affût d'autres moyens de concrétiser les objectifs du gouvernement en matière de réglementation intelligente.

Approche fondée sur le risque

La réglementation intelligente suppose aussi l'utilisation d'approches fondées sur le risque dans l'application de la surveillance réglementaire. Ces approches consistent à utiliser toute l'information disponible sur les sociétés réglementées pour décider de la surveillance réglementaire à exercer à l'égard de chacune. Cela pose comme défi la nécessité de concevoir des cadres et des procédures appropriés pour cerner et gérer les risques, de façon à pouvoir prendre les décisions optimales.

Des approches fondées sur le risque seront aussi adoptées pour la prise de décisions internes, y compris les décisions visant à assurer une affectation des ressources qui contribue au maximum au soutien direct et indirect de notre programme de réglementation et de conseils en matière d'énergie.

Capacité technique et linguistique

L'ONE fait face aux mêmes défis qu'un grand nombre d'autres ministères gouvernementaux et entreprises du secteur privé en ce qui concerne les facteurs démographiques. Notre personnel technique vieillit et il y a plusieurs retraites à l'horizon, ce qui signifie que nous allons perdre une expertise indispensable au cours des quelques prochaines années. Ce contexte démographique survient au moment même où l'industrie énergétique est en pleine croissance et cherche activement à attirer des personnes possédant les mêmes ensembles de compétences que ceux que nous ciblons. À mesure que se resserrent l'offre et la demande de compétences techniques, l'ONE constate qu'il

Plans et priorités du ministère

La vision de l'Office est d'être un chef de file respecté dans la réglementation de l'énergie qui protège et habilite dans l'intérêt public canadien.

Cadre de fonctionnement

L'ONE suit un cycle annuel de planification stratégique. Ce processus formel débute par une analyse des influences externes, y compris les tendances sociétales et économiques. Dans le cadre de cet examen, l'Office invite un groupe représentatif de parties prenantes qui s'intéressent à la réglementation de l'énergie à assister à des rencontres et à lui faire part de leurs points de vue. Cette analyse de l'environnement est suivie de l'élaboration des buts stratégiques à long terme, de la planification des ressources, de l'établissement du budget et des plans de travail, du processus de mesure du rendement et de la production de rapports. Les plans dressés sont adaptables et mis à jour périodiquement durant l'année, selon les besoins.

Au moment de fixer ses priorités pour 2005-2006, l'Office a bien tenu compte des tendances socio-économiques, risques et défis, en constante évolution, qui peuvent influencer sur la façon dont il exerce ses responsabilités et produit des résultats dans l'intérêt des Canadiens et Canadiennes. Dans cette optique, nous examinons ci-après un certain nombre de facteurs importants.

Réglementation intelligente

Dans son *Discours du trône 2004*, le gouvernement fédéral a réitéré l'engagement qu'il avait pris en 2002 de mettre en œuvre une stratégie de réglementation intelligente pour « accélérer les réformes dans certains secteurs clés afin de promouvoir la santé et le développement durable, de contribuer à l'innovation et à la croissance économique et de réduire les tracasseries administratives pour les entreprises ». Un volet important du mandat de l'ONE consiste à créer les conditions propices au développement d'une infrastructure de transport énergétique efficace au Canada afin d'acheminer l'énergie nécessaire aux consommateurs canadiens et aux marchés d'exportation. Parallèlement à ce rôle d'habilitation, l'Office se doit de protéger l'environnement et la sécurité publique, pour promouvoir la santé de la population et la durabilité des ressources. Ainsi, dans la mise en pratique de la réglementation intelligente, l'Office doit marier les deux fonctions, protection et habilitation, pour servir l'intérêt public canadien. Concrètement, l'approche que l'Office suivra au cours de la période de planification portera principalement sur deux fronts : poursuivre l'élaboration de règlements axés sur les buts et établir une coopération et des partenariats efficaces avec d'autres organismes.

Suivant le principe de la réglementation axée sur les buts, les dispositions réglementaires énoncent les effets ou les résultats que les sociétés réglementées doivent atteindre, mais laissent à la discrétion de chacune d'elles le choix de la meilleure façon d'y parvenir. L'ONE continuera à s'orienter vers une réglementation axée sur les buts à mesure qu'il

d'agents de santé et de sécurité aux fins de l'application de la Partie II du Code canadien du travail dans le cas des installations qui sont réglementées par l'Office.

Le mandat de l'Office consiste aussi à offrir une expertise technique à l'Office Canada – Terre-Neuve des hydrocarbures extracôtiers (OCTHE) et à l'Office Canada – Nouvelle-Écosse des hydrocarbures extracôtiers (OONHE), ainsi qu'à Ressources naturelles Canada (RNCAN) et à Affaires indiennes et du Nord Canada (AINC). L'Office peut, de son propre chef, tenir des enquêtes et mener des études sur des aspects particuliers du secteur énergétique, de même que préparer des rapports à l'intention du Parlement, du gouvernement fédéral et du grand public. Aux termes de la Loi sur l'ONE, l'Office doit suivre tous les aspects de l'offre, de la production, de la mise en valeur et du commerce des ressources énergétiques qui sont du ressort du gouvernement fédéral. De plus, l'Office prodigue des conseils au ministre des Ressources naturelles, effectuée des études et produit des rapports, à la demande du ministre.

On trouvera d'autres informations sur l'Office et ses activités dans son site Web à l'adresse www.nrb-one.gc.ca.

Ressources financières (en millions de dollars)

2005-2006	38,3	
2006-2007	36,7	
2007-2008	35,5	

Ressources humaines

2005-2006	305,6 ETP ²	
2006-2007	305,1 ETP	
2007-2008	296,6 ETP	

Priorités du ministère

	Type	2005-2006	2006-2007	2007-2008
Réglementation axée sur les buts	Déjà engagé	1,5	1,5	1,0
Renseignements sur les marchés énergétiques	Continu	1,0	1,0	1,1
Participation du public	Continu	0,5	0,1	0,1
Connaissance et compréhension du mandat de l'ONE	Nouveau	0,3	0,3	0,3
Coopération et partenariats	Déjà engagé	0,5	0,5	0,5
Accroissement du rendement	Déjà engagé	3,4	3,4	3,4

Renseignements sommaires

L'Office a pour raison d'être de promouvoir la sûreté et la sécurité, la protection de l'environnement et l'efficacité économique dans l'intérêt public canadien¹, en s'en tenant au mandat que le Parlement lui a confié au chapitre de la réglementation des pipelines, ainsi que de la mise en valeur et du commerce des ressources énergétiques.

L'Office national de l'énergie (ONÉ ou Office) est un tribunal de réglementation indépendant créé en 1959. Il rend compte au Parlement par l'intermédiaire du ministre des Ressources naturelles. L'Office est un tribunal d'archives et détient certains des pouvoirs d'une cour supérieure d'archives en ce qui touche la comparution des témoins aux audiences et leur interrogatoire sous serment, la production et l'examen des documents, ainsi que la mise en application de ses ordonnances. Les décisions de réglementation de l'Office et les motifs qui les sous-tendent sont diffusés à titre de documents publics.

La Loi sur l'Office national de l'énergie (Loi sur l'ONÉ) définit les principales fonctions de l'ONÉ. Ces fonctions consistent notamment à réglementer les gazoducs, oléoducs et productoducs interprovinciaux et internationaux, les lignes internationales de transport d'électricité et les lignes interprovinciales désignées de ressort fédéral, de même que les exportations de pétrole, de gaz naturel et d'électricité, et les importations de pétrole et de gaz. L'Office exerce aussi des attributions aux termes de la Loi sur les opérations pétrolières au Canada (LOPC) et de certaines dispositions de la Loi fédérale sur les hydrocarbures (LFH), pour ce qui concerne l'exploration gazière et pétrolière, et d'autres activités menées dans les régions pionnières du Canada qui ne sont pas réglementées par d'autres instances en vertu d'un accord de gestion conjointe fédéral-provincial.

La Loi sur l'ONÉ et la LOPC prescrivent les fonctions réglementaires de l'ONÉ au chapitre de la sécurité publique, de la sûreté et de la protection de l'environnement. En outre, l'ONÉ assure l'application de la Loi canadienne sur l'évaluation environnementale (LCÉE) et de la Loi sur la gestion des ressources de la vallée du Mackenzie (LGRVM), suivant lesquelles ses attributions en matière d'environnement comprennent trois étapes distinctes : évaluer les effets environnementaux éventuels des projets, suivre et faire appliquer les conditions d'approbation pendant et après la phase de construction, ainsi que surveiller et réglementer les activités de façon continue, y compris la désaffectation des installations. En 2004, le Parlement a adopté un projet de loi qui modifie, entre autres, la Loi sur l'ONÉ. Une fois promulguées, les dispositions modifiées de la Loi sur l'ONÉ feront de la sûreté un volet explicite du mandat de l'ONÉ et lui conféreront un pouvoir légal clair de réglementer la sûreté de l'infrastructure pipelinrière qui relève de sa compétence. Enfin, le ministre du Travail nomme des inspecteurs de l'Office à titre

1 L'intérêt public englobe les intérêts de tous les Canadiens et Canadiennes; il s'agit d'un équilibre des intérêts économiques, environnementaux et sociaux qui change en fonction de l'évolution des valeurs et des préférences de la société. À titre d'organisme de réglementation, l'Office doit évaluer la contribution d'un projet au bien public général, et ses inconvénients éventuels, en peser les diverses conséquences, et rendre une décision.

résultats que nous avons atteints jusqu'ici ont été fort bien accueillis et ont contribué de façon mesurable à nous attirer le respect de nos parties prenantes.

Cette année, l'Office se donne comme nouvelle priorité de *rehausser la connaissance et la compréhension du mandat de l'ONE*. En novembre 2004, nous avons organisé un atelier, auquel ont participé un large éventail de parties prenantes externes, afin d'en arriver à mieux comprendre les points de vue et les idées des personnes qui sont touchées par la réglementation de l'ONE. Le message suivant s'est nettement dégagé de cet atelier : l'ONE doit intensifier son effort de sensibilisation pour raffermir la confiance des parties prenantes dans ses processus et les résultats qui en découlent. En outre, nos parties prenantes s'attendent à ce que nous leur fournissions plus d'information sur les résultats obtenus au chapitre de l'environnement et de la sécurité, ainsi que sur les pratiques exemplaires relevées dans l'industrie.

Notre sixième priorité consiste à *accroître notre rendement*. À cet égard, nous continuons à travailler sur plusieurs fronts pour garantir que l'ONE livre en temps opportun les résultats de qualité auxquels les Canadiens s'attendent. C'est ainsi que nous centrerons nos efforts sur l'amélioration de la gestion du rendement, sur l'atteinte des normes de service déclarées, sur une définition claire des responsabilités et sur l'achèvement de la mise en place d'un système de gestion de la qualité.

Par l'atteinte des priorités qu'il s'est fixées, l'ONE restera bien positionnée pour s'acquitter de son rôle de guider le développement du secteur de l'énergie au Canada. Les quelques prochaines années s'annoncent très occupées. Tout en prenant des mesures pour concrétiser les orientations esquissées dans le présent *Rapport sur les plans et les priorités de 2005-2006*, nous accomplirons notre mandat à titre de régie en évaluant des demandes visant des projets de grande envergure, tels que celui du gazoduc Mackenzie de sept milliards de dollars.

Pour conclure, les défis à surmonter sont nombreux, mais je suis convaincu que nous saurons continuer à réaliser notre vision, soit d'être un chef de file respecté dans la réglementation de l'énergie qui protège et habilite dans l'intérêt public canadien.

Message du président

Je suis heureux de présenter le *Rapport sur les plans et les priorités 2005-2006* de l'Office national de l'énergie (l'Office ou l'ONE).

L'Office joue un rôle déterminant dans le développement du secteur de l'énergie au Canada en réglementant la construction et l'exploitation des gazoducs, oléoducs et produits énergétiques interprovinciaux et internationaux, ainsi que des lignes internationales de transport d'électricité et lignes interprovinciales désignées de ressort fédéral, de même que les droits et tarifs pipeliniers et les importations et exportations d'énergie. L'Office se soucie de toujours rendre des décisions qui sont conformes à l'intérêt public tant dans l'exercice de ses fonctions de réglementation que du point de vue de la surveillance des approvisionnements énergétiques actuels et futurs, et de l'évolution des besoins d'énergie de la population canadienne.

Dans l'accomplissement de son mandat, l'ONE se laisse guider par son plan stratégique qui s'articule autour de buts et d'objectifs bien précis. En prévision de l'entrée en vigueur de changements à la *Loi sur l'Office national de l'énergie*, l'Office a actualisé son plan stratégique de 2005 en modifiant le libellé de sa raison d'être, de sa vision et de ses buts afin d'y inclure expressément la notion de *sûreté*. De plus, l'Office a révisé l'énoncé de sa vision pour y traduire le double concept de *protection et habilitation*. Dans le contexte de la réglementation exercée par l'ONE, *protéger et habilitier* signifient protéger la population canadienne contre les effets négatifs du développement énergétique tout en créant des conditions propices à l'atteinte de résultats désirables jugés conformes à l'intérêt public canadien. Pour tout ce qui concerne la mise en valeur des ressources énergétiques, l'Office s'emploie à promouvoir la sûreté et la sécurité, la protection de l'environnement et le traitement équitable des personnes touchées. L'Office vise à être un chef de file dans la réglementation de l'énergie, qui produit des bienfaits, réagit rapidement à l'évolution des besoins et crée un cadre propice à la compétitivité et à l'innovation au Canada.

Notre plan stratégique de 2005-2008 énonce clairement les six priorités de l'Office.

Conformément à l'initiative de réglementation intelligente lancée par le gouvernement fédéral, l'Office continue à poursuivre deux de ses priorités antérieures, à savoir instaurer une *réglementation axée sur les buts* et insister sur la *coopération et les partenariats*. Un travail considérable a déjà été accompli à ces égards au cours des dernières années, et d'autres mesures sont prévues pendant la période visée par le présent rapport afin de rapprocher davantage l'ONE des résultats que le gouvernement fédéral souhaite atteindre dans ces domaines.

Dispenser des *enseignements sur les marchés énergétiques* qui sont valables et opportuns ainsi que favoriser la *participation du public* aux processus de l'Office demeurent des priorités centrales que nous continuerons à poursuivre pendant la période de planification. Ces priorités font partie des activités fondamentales de l'Office à l'égard desquelles nos parties prenantes s'attendent à obtenir des résultats. À cet égard, les

SECTION I - SURVOL

Table des matières

SECTION I – SURVOL	1
Message du président	2
Renseignements sommaires	4
Plans et priorités du ministère	6
SECTION II – ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME PAR OBJECTIF STRATÉGIQUE	17
Analyse des activités de programme	18
Objectif stratégique	18
Nom de l'activité de programme : Réglementation et conseils en matière d'énergie	18
But 1 – Les installations et activités réglementées par l'ONE sont sûres et sécuritaires, et perçues comme telles	18
But 2 – Les installations réglementées par l'ONE sont construites et exploitées de manière à protéger l'environnement et à respecter les droits des personnes touchées	22
But 3 – Les Canadiens et Canadiennes profitent d'une plus grande efficacité économique	24
But 4 – L'ONE s'acquitte de son mandat tout en favorisant une participation efficace du public	26
But 5 – Dans l'accomplissement de son mandat, l'ONE exerce un bon leadership et assure une gestion efficace des processus en jeu	29
SECTION III – INFORMATION ADDITIONNELLE	34
Déclaration de la direction	35
Renseignements sur l'organisation	36
Tableau 1 : Dépenses prévues et équivalents temps plein	37
Tableau 2 : Activités de programme	38
Tableau 3 : Postes votés et législatifs indiqués dans le Budget principal	38
Tableau 4 : Coût net pour le ministère pour l'année budgétaire	38
Tableau 5 : Sources des revenus disponibles et des revenus non disponibles	39
Tableau 6 : Principales initiatives réglementaires	39



Office national
de l'énergie
National Energy
Board

Budget des dépenses 2005 - 2006

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités

Kenneth W. Vollman
Président
Office national de l'énergie

L'honorable R. John Efford, C.P., député
Ministre
Ressources naturelles

Les documents budgétaires

(Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du Budget principal des dépenses.

Partie II – Le Budget principal des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenses (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1^{er} mars ou avant.

Partie III – Le Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

1. **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principes prioritaires d'une organisation, et ce, par objectif stratégique, activité de programme et résultats prévus, incluant des liens aux besoins en ressources connexes. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont habituellement déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(4) du Règlement.

2. **Les rapports ministériels sur le rendement (RMIR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le Budget supplémentaire des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le Budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé deux fois par année, soit un premier document au début novembre et un document final au début mars. (Chaque Budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lecture alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de deux Budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une année donnée.

Le Budget des dépenses, de même que le Budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par le Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, 2005

Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : www.tbs-sct.gc.ca

En vente chez votre libraire local ou par la poste auprès des Éditions du gouvernement du Canada

Travaux publics et Services gouvernementaux Canada

(Titre) (Date)

KIA OS9

Téléphone : (613) 941-5995

Télécopieur : (613) 954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)

Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)

Internet : <http://publications.gc.ca>

No. de catalogue : B131-2/2006-III-14

ISBN 0-660-62788-4



Office national de l'énergie

Budget des dépenses
2005-2006

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités



National Film Board

2005-2006
Estimates

Part III – Report on Plans and Priorities

Canada

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of:

Part I – The Government Expense Plan provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

Part II – The Main Estimates directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

Part III – Departmental Expenditure Plans, which is divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organisation's main priorities by strategic outcome(s), program activity(s) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are usually tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(4).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

Supplementary Estimates directly support an *Appropriation Act*. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in early November and a final document in early March. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services Canada, 2005

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: www.tbs-sct.gc.ca

Available through your local bookseller or by mail from
Canadian Government Publishing
Public Works and Government Services Canada
Ottawa (Ontario)
K1A 0S5

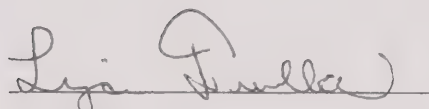
Telephone: (613) 941-5995
Fax: (613) 954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Orders only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Internet: <http://publications.gc.ca>

Catalogue No.: BT31-2/2006-III-5
ISBN 0-660-62734-5

National Film Board of Canada

2005-2006

Report on Plans and Priorities

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'Liza Frulla', is written over a horizontal line.

Liza Frulla

Minister of Canadian Heritage

Table of Contents

SECTION I – OVERVIEW	1
1.1 Minister’s Message.....	2
1.2 Commissioner’s Message.....	3
1.3 Summary Information.....	5
1.4 Planning Overview and Priorities.....	7
SECTION II – ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITIES BY STRATEGIC OUTCOME	10
2.1 Operating Environment	11
2.2 Analysis by Program Activity: Production of Audiovisual Works.....	14
Outcomes.....	14
Financial Resources.....	14
Human Resources.....	14
Priorities.....	15
Plans	15
Expected Results.....	18
Performance Measurement Strategy and Indicators	18
2.3 Analysis by Program Activity: Distribution of Audiovisual Works	20
Outcomes.....	20
Financial Resources.....	20
Human Resources.....	20
Priorities.....	20
Plans	21
Expected Results.....	22
Performance Measurement Strategy and Indicators	22
2.4 Analysis by Program Activity: Accessibility and Outreach of Audiovisual Works.....	23
Outcomes.....	23

Financial Resources.....	23
Human Resources.....	24
Priorities.....	24
Plans	24
Expected Results.....	26
Performance Measurement Strategy and Indicators	26
2.5 Analysis by Program Activity: Research and Advisory Services.....	28
Outcomes.....	28
Financial Resources.....	28
Human Resources.....	28
Priorities.....	28
Plans	29
Expected Results.....	30
Performance Measurement Strategy and Indicators	30
2.6 Analysis by Program Activity: the Revolving Fund.....	31
Financial Resources.....	31
Human Resources.....	31
SECTION III – SUPPLEMENTARY INFORMATION	32
3.1 Management Representation Statement	33
3.2 Organizational Information	34
3.3 Tables	35
SECTION IV – OTHER ITEMS OF INTEREST	44
4.1 Corporate Services.....	45
Priorities.....	45
Plans	45
Performance Measurement Strategy and Indicators	46

SECTION I – OVERVIEW

1.1 Minister's Message

Minister of Canadian Heritage and
Minister responsible for Status of Women



Ministre du Patrimoine canadien et
ministre responsable de la Condition féminine

Ottawa, Canada K1A 0M5

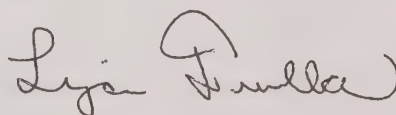
As Minister of Canadian Heritage and Minister responsible for Status of Women, I am proud to present this *Report on Plans and Priorities (2005–2006)* for the National Film Board (NFB) to Parliament and to all Canadians. This report outlines the NFB's objectives for the coming year and indicates how it will contribute to our mission of "Creating Canada Together."

An essential part of the Canadian Heritage Portfolio, the NFB produces Canadian audiovisual works that are distinctive, challenging, relevant, and accessible. Its creativity is enhanced by its spirit of innovation and the key role that it allows emerging filmmakers to play.



I am pleased to be able to count on the support and commitment of Crown Corporations and organizations like the NFB to help carry out the many responsibilities of this Portfolio, which include increasing the cultural vitality of our communities, preserving our multicultural heritage, promoting our official languages, ensuring equal opportunity, and making Canada's voice heard on our large broadcasting networks.

Together, we will make sure that citizens of all ages can make the most of their creativity, talent and skills, so that our entire society can benefit. Together, we will work to make Canada a prosperous country, distinguished by its diversity, openness, cultural vitality, and spirit of innovation.



Liza Frulla

1.2 Commissioner's Message

The National Film Board of Canada (NFB) plays a unique and essential role. As a public institution, the NFB is committed to building social capital by creating socially and culturally relevant films that are as distinctive and diverse as the publics served. In fulfilling this mandate, the NFB continues to produce striking works and confirms its place in the social and cultural life of the country.

As Government Film Commissioner and NFB Chairperson, I am extremely proud of the results we have achieved in implementing the NFB's 2002-2006 Strategic Plan. We are producing tangible results, putting the NFB where it belongs in the film industry and in the lives of Canadians.

Key priorities for the year ahead include: 1) the programming of strong, distinctive and innovative productions that tackle social issues important to Canadians, 2) breaking new ground in creative and technical excellence in animation, 3) expanding our reach into communities, 4) leveraging partnership opportunities and 5) nurturing new talent that expresses diverse Canadian voices and conveys Canadian values at home and abroad.

The cultural diversity of Canada's audiovisual creators is a major strength for our nation and helps to shape our identity. The NFB will work to enhance its already strong commitment to culturally diverse talent. While the NFB reaches Canadians via television, the Internet, schools and universities, libraries, community screenings, workshops, master classes, special events and storefront mediatheques, we plan to develop an even stronger connection with Canadians. To this end we will redouble our efforts to make the NFB's films available to Canadians.

In 2005-06, we will continue to work towards the development of e-cinema, a project that applies the promise of digital technology to the service of Canadians by creating a new network with diversified content, at a lower cost and distributed to even the remotest regions of Canada. The NFB's collection of films, its strong digital assets management approach, its knowledge of the Canadian market and high-tech expertise will be a major asset as we, in partnership with the private sector, explore new ways to reach audiences across the country.

Due to the Government expenditure review process, the NFB may have a reduced parliamentary appropriation in this planning period. The NFB remains committed to the priorities set out in this plan. Growth in revenues and leveraging partnerships will be essential.

The NFB looks forward to continuing to build social capital in this country through the implementation of its vision to create and disseminate films made in the national interest. This ambitious course will continue to benefit Canadians by bringing about a greater understanding and awareness of diverse issues, by encouraging public dialogue and engagement, by nurturing a new generation of diverse creative talent, by contributing to the sustainability and stability of the Canadian film and television industry and by increasing Canada's international cultural profile.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Jacques Bensimon'. The signature is fluid and cursive, with a large initial 'J' and 'B'.

Jacques Bensimon
Government Film Commissioner
and Chairperson of the National Film Board of Canada

1.3 Summary Information

Mandate – The National Film Board of Canada “is established to initiate and promote the production and distribution of films in the national interest and, in particular,

- to produce and distribute and to promote the production and distribution of films designed to interpret Canada to Canadians and to other nations;
- to engage in research in film activity and to make available the results thereof to persons engaged in the production of films;
- to advise the Governor in Council in connection with film activities; and
- to discharge such other duties relating to film activity as the Governor in Council may direct the Board to undertake.”

Mission – the NFB’s mission as per its 2002-2006 Strategic Plan is to produce and distribute distinctive, culturally diverse, challenging and relevant audiovisual works that provide Canada and the world a unique Canadian perspective.

Benefits to Canadians and to the World

The role of the NFB is as necessary today as it was in 1939, when it was created. Today, the NFB helps shape and influence the views of Canadians; it is an instrument of social innovation and citizen connection in a global context. The NFB, by undertaking an integrated program of production and distribution of films in the national interest, acts as a catalyst for citizen engagement; supports life-long learning; conveys Canadian values in Canada and abroad; innovates in content, form and technology; incubates new diverse talent; provides a Canadian public voice; and is a unique complementary partner in the film and TV industry in Canada.

RPP - Summary Information:

(\$ thousands)

Financial Resources

2005-2006	2006-2007	2007-2008
62,948	62,748	62,748

Human Resources

2005-2006	2006-2007	2007-2008
500	500	500

Priorities – These reflect both program and management priorities that are critical in the planning period to the realization of the NFB's strategic outcomes. They will be addressed in greater detail in the Plans and Priorities section (Section II). Furthermore, performance regarding these priorities will be reported on in the NFB's 2005-2006 performance report (DPR).

Activities	Priorities	Type	Planned Spending		
			2005-2006	2006-2007	2007-2008
Production of audiovisual works	Maintain overall programming slate of distinctive, challenging and relevant audiovisual works	Ongoing	48,707	48,507	48,507
	Strengthen the NFB's ability to identify and to work with leading talent – championing emerging, culturally diverse and Aboriginal talent				
	Encourage partnerships through co-productions				
	Strengthen innovation in content, form and technology				
	Maintain the development of international co-productions				
Distribution of audiovisual works	Increase revenues from the NFB's collection and optimize pre-sales and sales	Ongoing	440	440	440
	Offer of expert knowledge and NFB distribution networks to private and public sectors				
Accessibility and Outreach	Enhance and increase equitable access to the NFB collection – screenings, retrospectives, etc.	Ongoing	11,172	11,172	11,172
	Achieve greater reach across Canada and into communities				
	Further enhance collections management in a digital universe (conservation, digital evolution, rights)				
	Increase NFB visibility in communities, on television and in learning channels				
	Increase branding opportunities in Canada and abroad				
Research and Advisory Services	Conduct and participate in research projects	Ongoing	2,629	2,629	2,629
	Collaborate further with the government and other organizations				
	TOTAL		62,948	62,748	62,748

1.4 Planning Overview and Priorities

Purpose of Overview

The purpose of this overview is to provide a context for the plans and priorities that the NFB will adopt in 2005-06 and over a three-year planning period to 2007-08. These plans and priorities are guided by the NFB's Strategic Plan for 2002-2006. In the last three years, the NFB has laid the foundation to modernize the Board by reorganizing programs, improving procedures and introducing new policies for responsible management of public resources. The Strategic Plan was reviewed in 2004. To ensure that the NFB is on track, adjustments were made to keep in line with the evolution of technology, priorities, and the industry.

The NFB reports to the Minister of Canadian Heritage, who is responsible for administering the *National Film Act* governing this public production and distribution agency. It is funded primarily through parliamentary appropriation and some revenues from the sales of its products and royalties.

A Changing Environment for Documentaries

Around the globe, documentary production is undergoing historic pressures, while at the same time enjoying unprecedented popular acclaim. A key concern among documentary filmmakers is the commercialization of production. At risk are quality and diversity, especially of point-of-view (POV) documentaries.¹ These types of films address important social issues; however, fewer Canadian production companies are active in POV documentaries. With this gap in the market, broadcasters and independent filmmakers have expressed their support for the NFB's POV films in which "creativity, diversity and social conscience are not sacrificed to economics."² In a volatile environment, the NFB plays a stabilizing role for the industry.

The NFB has made point-of-view documentaries a priority because Canadians want to see films that contribute to a greater understanding of issues and varied perspectives.³ To help meet this goal, the NFB will organize in 2005-06 a summit to examine the state of Canadian documentary financing, support programs and policies, audiences, economic and socio-cultural impacts. The NFB spearheaded the first annual Doc Policy Summit in 2004-05 to get the discussion started.

Programming at Festivals

The growing audience demand for feature and POV documentaries is evident on television and in movie theatres. A recent study on the popularity of Canadian programming shows that Canadian-made documentaries have a strong brand and drawing power with Canadians of all ages.

¹ Kirwan Cox, Documentary Research Network, *The Filmmakers' Point of View on Documentary*, November 2002.

² Kirwan Cox, *The Filmmakers' POV on Documentary*, November 2002, page 43.

³ Canadian Media Research Inc., *TV Audiences and the NFB*.

This trend is also evident in larger audiences at events such as the Toronto Hot Docs Festival, where attendance increased by 30% over the previous year. Similarly, in Montreal, the Rencontre internationale du documentaire de Montréal saw its audience increase by 50%. At the Vancouver International Film Festival, an unprecedented 108 documentaries were programmed.

A recent NFB survey showed that more than 80% of Canadians expressed strong support for the continued commitment of public funds for the Board, to create Canadian documentaries that present Canada's history, cultural and physical heritage.⁴

The Challenge of Reaching Audiences

Increased choices for consumers have led to fragmentation of TV audiences and a crowded marketplace. Despite audience fragmentation, documentaries continue to attract TV audiences, with exceptional documentaries garnering over one million viewers.⁵ These figures clearly show that the NFB should continue to produce documentaries that resonate with Canadians. The number of unduplicated viewers to NFB productions broadcast on Canadian channels in 2004-05 was over 9 million, a 20% increase over the previous year.

The Impact of the Conversion to Digital Technologies on Production and Distribution

The conversion of the Canadian broadcasting system to digital technologies remains a challenge. The Board works to incorporate and innovate with technological developments, in particular digital production, high-definition TV and interactive media.

In this context, the NFB takes note of the Government of Canada's mention that the Department of Canadian Heritage will undertake work in collaboration with other federal departments, agencies and stakeholders to clarify policy and objectives, identify gaps and help develop a plan for the digital transition.⁶ Over the planning period, the NFB looks forward to working with the government to examine these matters.

There is an ongoing concern for conservation issues related to our considerable holdings that are in video. The life span of digital or analogue tape is relatively short as compared to film. Since 1996 the NFB has been a leader in digital production. This means that this growing part of the NFB collection that is not on film support may require specific conservation attention shortly.

Partnerships on all Levels -- Leveraging, Enriching Creativity and Optimizing Resources

We will continue to form strategic partnerships with Canadian private-sector production and distribution companies and public broadcasters to co-produce, broadcast and

⁴ Pollara, *A survey on behalf of the National Film Board*, March-April 2004 (Omnibus Survey)

⁵ Nordicity Group, *Economic Profile of the Canadian Documentary Production Industry*, March 2003, page 1.

⁶ This reference is alluded to in the recent Government Response to the Standing Committee on Canadian Heritage's Report on Broadcasting *Our Cultural Sovereignty 2nd Century of Canadian Broadcasting*.

distribute films: On the international level, the NFB will continue to form alliances to maximize potential synergies and increase revenues.

The NFB will continue to work on initiatives with government departments such as the Department of Canadian Heritage and other organizations (Canada Council for the Arts, the CBC/Radio Canada and Telefilm Canada) to better meet public-policy objectives.

SECTION II – ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITIES BY STRATEGIC OUTCOME

2.1 Operating Environment

Internal and external factors

As the NFB moves into the last phase of its 2002-2006 Strategic Plan, it will continue to consolidate the many changes brought about in the past three years. The NFB's objectives for 2005-06 and the planning period remain as follows:

- define and position the NFB in its essential role in the Canadian audiovisual landscape in the context of a new global reality;
- connect Canadians with the NFB of today and their audiovisual legacy;
- make the NFB a better and more relevant reflection of Canadian society;
- confirm the NFB's role as an incubator of creative excellence and innovation;
- maintain and nurture the NFB's human capital;
- demonstrably increase the NFB's return on investment.

The risks, challenges and opportunities associated with these factors and how they impact the NFB

Financial risks

In this planning period and in the years ahead, one of the key challenges facing the NFB continues to be a decline in financial resources. The NFB eagerly awaits the reversal of this trend. Maximizing revenues and forging partnerships should help the NFB stretch its financial resources.

External risks also include insufficient access to distribution, broadcast channels, and promotion for NFB productions. With limited access, unsatisfactory time slots in programming schedules and lack of on-screen identification, Canadians cannot view or have limited viewing or knowledge of viewing opportunities for NFB films. In this scenario, the NFB has great difficulty engaging Canadians in a dialogue on issues that matter to them, and being recognized for doing so.

We should add that scheduling and promoting Canadian television programs are not a problem unique to the NFB. Canadian private broadcasters typically prefer American programming because of the lower cost, and the greater advertising revenues generated. The NFB does not control the scheduling of its programs; the control rests with broadcasters. However, the Board always seeks creative solutions to promote its programming.

A volatile environment for maximizing revenues

The NFB has one of the world's largest audiovisual catalogues and a stock shot library. Broadcasting licences, repackaging for specific markets and improved alliances with schools can help increase revenues. However, we work in a volatile environment that makes it difficult to forecast exact revenues. It must be repeated that core values of the

NFB cannot be compromised and that the goal of maximizing revenues must be balanced with cultural and outreach goals, which are not primarily commercial in nature.

Issue of rights

The rising cost of buying rights increases the cost of productions. In addition, the NFB cannot buy short-term rights for a single use such as a television licence. It must also buy back rights to historically significant films so that they can continue to be accessible to Canadians. This is an NFB responsibility as a public producer.

Distribution of documentaries

A few private-sector companies remain key distributors of documentaries, but most often these players concentrate on series or documentaries that primarily entertain. Given this context, the NFB plays a unique and essential role in the distribution of point-of-view documentaries.

New distribution technologies

The pace of technological change and Canadians' demand for a greater diversity of films provide challenges not only for the NFB but for Canadian films in general. E-cinema has been examined as an alternative viable exhibition network. The NFB and Telefilm Canada commissioned a study in 2004-05 to examine an e-cinema network. The study demonstrated that even in a conventional approach modelled on the existing exhibition system, there are strong public policy imperatives to join the ranks of other countries that are encouraging private industry to roll out, or adapt existing exhibition infrastructures to accommodate digital projection. The advantages for Canada in supporting an e-cinema exhibition network are immense: 1) increases the range and diversity of films offered to the country's viewers, including Canadian films, feature docs and first features, 2) allows smaller, more remote communities to have access to first-run features, 3) permits interactivity and 4) is a lower cost distribution and exhibition system, after the initial installation.

Planned Spending of Program Activities by Strategic Outcome

(\$ thousands)	Forecast Spending 2004-2005	Planned Spending 2005-2006	Planned Spending 2006-2007	Planned Spending 2007-2008
Production of Audiovisual Work	50,394	48,707	48,507	48,507
Distribution of Audiovisual Work	491	440	440	440
Accessibility and Outreach	12,351	11,172	11,172	11,172
Research and Advisory Services	3,550	2,629	2,629	2,629
Total Main Estimates	66,786	62,948	62,748	62,748

The variance between the 2004-05 forecast spending and the 2005-06 planned spending is due to the net increase in the 2004-05 Parliamentary appropriation for projects related to the Canadian Memory Fund and the IPOLC and to a carry-forward from 2003-04 after deduction of the NFB's contribution to the spending reallocation.

Also, implementation of the Program Activity Architecture resulted in a redistribution of funds from other activities to "Production of Audiovisual Works."

Furthermore, the 2005-06 reference level has been lowered because of a reduction in the employee benefits rate.

2.2 Analysis by Program Activity: Production of Audiovisual Works

Outcomes

In the production of its audiovisual works, the NFB seeks the following outcomes, which can be defined as *direct* and *indirect* enduring benefits to Canadians derived from the NFB's activities.

The direct outcomes are:

- understanding and awareness by Canadians of diverse issues that are relevant to them;
- stable industry employment levels;
- a new generation of documentary and animation filmmakers;
- the NFB as an international reference for documentary filmmaking.

The indirect outcomes are:

- contribution to Canadian identity and social cohesion;
- an informed and engaged Canadian public;
- a strong, culturally diverse Canadian film and television industry recognized for the quality of its productions.

Financial Resources (\$ thousands)

2004-2005	2005-2006	2006-2007
50,394	48,707	48,507

Human Resources

2004-2005	2005-2006	2006-2007
345	345	345

Priorities

In order for the NFB to achieve these outcomes it has set out the following priorities to be carried out over the three-year planning period.

- a) **Maintain overall programming slate of distinctive, challenging and relevant audiovisual productions.**
- b) **Strengthen the NFB's ability to identify and to work with leading talent – championing emerging, culturally diverse and Aboriginal talent.**
- c) **Encourage partnerships through co-productions.**
- d) **Strengthen innovation in content, form and technology.**
- e) **Maintain the development of international co-productions.**

Plans

- a) **Maintain overall programming slate of distinctive, challenging and relevant audiovisual productions** (priority to be applied against the sub-activities: production, marketing, and technical services of the NFB's PAA)

Rich in its audiovisual heritage and its recent slate of productions, the NFB contributes to Canada's social capital by producing innovative, socially relevant films and new media. The NFB will continue to focus its production on social issues that matter to Canadians -- through documentary, alternative fiction, animation and new media. Approximately 85% of the NFB's programming slate will focus on social issues. In 2005-06, the NFB will continue to ask hard-edge questions and make Canadians sit up and take notice. NFB films will explore relationships between people and the democratic system, prodding our collective conscience and encouraging the public to get involved -- to inform them about what is happening in Canada and elsewhere, to increase their understanding of major social issues and Canadian values.

Key initiatives such as **CitizenShift** (<http://citizen.nfb.ca>) and **Parole Citoyenne** (<http://citoyen.onf.ca>) will continue to be developed and dedicated to creating an aware citizenry and dialogue among Canada's citizens and disparate communities. These are public, electronic spaces that tackle social issues such as citizenship, poverty, health and democracy. They invite real participation and partnerships using the Internet as a medium of expression.

To ensure that its programming meets its objectives, reflects its mandate, and remains relevant to Canadians, the NFB continues to require compliance with programming priorities. These guide the programming process through its choices and decisions. Evaluation mechanisms, both quantitative and qualitative will be further refined to better gauge the performance results and impact of its films.

NFB films and programs are inspired by what is going on in communities across the country. And in packaging, launching and promoting our work, we aim to extend our

reach into communities, and to create partnerships with community groups and other partners. It is important to note that in its programming the NFB looks in part to reach deeper into communities by encouraging community members as creators and in assisting them in creating film projects that can bring about change and spark discussion and debate.

Our marketing plans and strategies will focus on individual NFB films, as well as packaging of NFB films in thematic strands and special initiatives to build social capital.

- b) **Strengthen the NFB's ability to identify and to work with leading talent – championing emerging, culturally diverse and Aboriginal talent** (priority to be applied against the sub-activities: production, marketing and filmmakers' support of the NFB's PAA)

The NFB plays a critical role in finding and nurturing Canadian talent, through many programs and initiatives, as well as its mentorship efforts that strengthen filmmaking in Canada and enables experimentation and innovation.

In 2005-06 the NFB will continue to foster diverse voices and content by working in both official languages, and encouraging culturally diverse and Aboriginal talent. The NFB seeks to better reflect Canadian society, and that means giving more opportunities to artists and artisans from Aboriginal and minority communities, many of whom live in remote locations. The NFB intends to further its efforts in developing a talent database, that is national in scope, to identify diverse and Aboriginal talent. The NFB made this a fundamental objective in creating the Cultural Diversity Alliance, which includes most agencies that make up the Canadian Heritage Portfolio.

To foster diverse Canadian content in both official languages, the NFB will encourage filmmaking across Canada and place greater emphasis on nurturing filmmaking talent in minority-language regions. It will work to create a new Interdepartmental Partnership with the Official-Language Communities (IPOLC) agreement with the Department of Canadian Heritage. The support to Canadian talent covers a wide range of activities: from the filmmaker support programs described below, to the **Aboriginal Filmmaking Program** (AFP), to the mentorship, training and creative assistance of emerging talent, to the nurturing and development of talent and stories emanating from specific culturally diverse and aboriginal groups.

The NFB has benefited from the Spark initiative, a partnership with the Department of Canadian Heritage to increase the number of culturally diverse projects put into development as well as the number of people who receive on the job training. A small proportion of Spark initiative funding has also gone towards building audiences in festivals.

The NFB has a history of helping Canadian independent filmmakers. It plays an invaluable role in the creative renewal of established talent as well as the development of the next generation of filmmakers. The NFB is one of the few places that provides the bridge between student filmmaking and craft apprenticeship into professional

filmmaking. The **Filmmakers Assistance Program (FAP)** and the **Aide au cinéma indépendant canadien (ACIC)** are the mainstays of this tradition. Both programs are talent incubators in that they provide financial assistance for technical services to documentary, animation and short drama filmmakers.

Similar programs, such as **Hothouse** and **Momentum**, will continue to assist emerging filmmakers produce high-quality, low-budget short documentaries (in the case of **Momentum**) and to offer young animation filmmakers (in the case of **Hothouse**) an intensive program to learn the ins and outs of directing an animated film from concept to final sound-mix and video mastering.

- c) **Encourage partnerships through co-productions** (priority to be applied against the sub-activity: production of the NFB's PAA)

The NFB will continue to secure its place as a partner in Canada's independent television and film industry by initiating co-productions. The NFB is editorially involved in co-production with the film industry and welcomes co-production proposals from Canadian creators and producers. In turn, these co-productions are managed by an NFB producer.

- d) **Strengthen innovation in content, form and technology** (priority to be applied against the sub-activities: production, marketing, and technical services of the NFB's PAA)

The NFB actively seeks to foster creativity, innovation and experimentation in both content and form. Consequently, research and development remains a priority. We anticipate that the NFB, through its Innovation and Technical Resources, will be on the leading edge of new technologies. For example, the NFB will examine investments in HD and digital intermediate media. Also, as a recognized leader in digital imagery and Oscar technical certificate winner in film, the NFB's Technical Resources will continue to develop, initiate and test new technologies. As a result, the NFB is sought out by important players in the private sector and research institutions such as universities and research centres.

Furthermore, the NFB's Innovation and Technical Resources will continue its partnerships with post-production houses for the supply of services.

The NFB will maintain its commitment to provide mentorship and master classes which help to promote filmmaking and ensure the transfer of skills and knowledge. While this can be applied to strengthening innovation, it can also be applied to achieving the goals of support to Canadian filmmakers and making the NFB the reference in documentary and animation filmmaking.

- e) **Maintain the development of international co-productions** (priority to be applied against the sub-activities: production and international mandate of the NFB's PAA)

Through its co-productions and international agreements, the NFB aims to put together financial partnerships for major documentaries that foster creative renewal and broaden its audience. The type of international co-productions that the NFB champions address important global issues of concern to Canadians as well as issues that touch global audiences (most often from a Canadian perspective), and export Canadian values.

For the planning period, international co-productions will continue to be an important source of creative and financial leveraging for the NFB, allowing us to maintain a strong international presence and to broaden the NFB's audience base.

The NFB will continue to serve, when appropriate, as a broker between international entities and Canadian producers on films that convey Canadian values. Joining with likeminded international organizations and broadcasters is key at the NFB.

Expected Results

The expected results can be summarized as follows:

- at least 85% of programming treats social issues;
- programming focuses on point-of-view documentaries, animation, alternative fiction and new media;
- innovative and experimental projects;
- a significant number of co-productions;
- development of new talent.

Performance Measurement Strategy and Indicators

The performance of the NFB will be measured using these indicators:

- Diversity of genres and subject matter in NFB productions;
- Level of audience reach and interest in films (television, non-television audience and Web site traffic);
- Recognition in the form of awards won at home and at foreign festivals;
- Number of innovative applications;
- Engagement of Canadians;
- Diversity on screen and behind the screen;
- Evolution of co-productions.

Diversity of genres and subject matter in NFB productions

The NFB's slate of production varies greatly in genre (animation, POV, interactive media), content, treatment and target audiences. This can be seen from a profile of the works made by the Board.

Level of audience reach and interest in films

Television remains the NFB's primary medium to reach Canadians. We have monthly data allowing us to compare the Board's reach on various television networks. Information is also available about the NFB audiences regionally, linguistically and demographically. In 2003-04 the NFB increased its reach by 20%.

The NFB measures its web site traffic in detail, including the children's section, the film collection and new releases page and online stores.

The NFB will develop tools to assess the level of audience interest in its films.

Recognition at film festivals

Recognition by film industry peers in Canada and abroad is another measure of the competitiveness, quality and relevance of our films. The NFB continues to monitor this performance indicator.

Engagement of Canadians

The NFB connects with Canadians across the country in many ways: in schools, through the NFB's membership program, by interactive Web sites, at community screenings, storefronts, workshops, at film festivals and so on. Evaluating the socio-cultural impact of NFB audiovisual productions remains a challenge. In 2005-06, the NFB will receive the results of a study (commissioned with industry partners) on the social impact of Canadian documentaries. The study will propose an evaluation methodology for the future tracking, monitoring, assessment and reporting of socio-cultural impact of Canadian documentaries. The NFB wants to occupy a leadership position in this field. The NFB will seek to implement such a methodology over the planning period.

Furthermore, a 2004 survey conducted for the NFB revealed that while Canadians recognize and support NFB films, they feel that our works should be more frequently available on television and better promoted. In 2005-06, the NFB will further refine its measurement tools and use a case study approach to track marketing strategies and distribution networks.

Diversity on screen and behind the screen

The NFB has been meeting equity targets and has a solid record in developing talent and skills in under-represented communities. Furthermore, the NFB has an excellent track record in culturally diverse programming. NFB films do mirror Canadian society and in doing so, encourage inclusiveness and a stronger social foundation of what it means to be part of Canada. The NFB will track and report on diversity on and behind the screen through evaluation and case studies.

Evolution of co-productions

The NFB proposes to track its co-production activity and report on the benefits and returns of such investments to Canadians, the NFB and to its co-producers.

2.3 Analysis by Program Activity: Distribution of Audiovisual Works

Outcomes

In the distribution of its audiovisual works, the NFB seeks the following outcomes:

The direct outcomes are:

- international reputation as a recognized and valued producer and distributor of quality animation and documentary programming – a reference point;
- increased revenues.

The indirect outcomes are:

- Canadian cultural profile increased at home and abroad;
- economic growth;
- market diversification.

Financial Resources (\$ thousands)

2004-2005	2005-2006	2006-2007
491	440	440

Human Resources

2004-2005	2005-2006	2006-2007
55	55	55

Priorities

The NFB's mandate includes distributing (selling) its products as widely as possible to Canadian and foreign audiences. Using the means of the marketplace to reach its audiences the NFB maximizes its revenues. This activity regroups the NFB's commercial distribution skills and capacity. Distribution activities include: commercializing the NFB audiovisual catalogues and well-established stock shot library; developing and diversifying markets for NFB products in Canada and abroad; repackaging for specific markets; offering quality customer service and delivery; expanding its holdings through acquisitions or partnership agreements; and undertaking market research. Through its distribution activities the NFB develops strategic alliances with public and private sectors in Canada and abroad.

In order for the NFB to achieve these outcomes, it has set out the following priorities for the three-year planning period:

- a) **Increase revenues from the NFB's collection and optimize pre-sales and sales.**
- b) **Offer of expert knowledge and NFB distribution networks to private and public sectors.**

Plans

- a) **Increase revenues from the NFB's collection and optimize pre-sales and sales**
(priority to be applied against the three sub-activities of the Distribution Activity: sales and business development, technical services and international mandate of the NFB's PAA)

Our Canadian sales activities will target these key markets: theatrical, television, consumer and institutional.

International distribution will concentrate on sales in Europe, in the U.S., Latin America and Asia. The markets targeted are:

- international television markets;
- theatrical market abroad;
- institutional markets abroad;
- international archival holdings;
- international consumer market.

In developing the institutional market, the NFB is committed to co-operating with the educational sector in its planning and delivery of products and services. The NFB will also focus on increasing sales in the institutional market, which represents a significant source of revenue. In 2005-06, the NFB will pursue its strategy of acquiring Canadian and foreign documentaries and animated films. The NFB will evaluate these works in terms of pertinence to its collection and its mandate.

The NFB optimizes revenues through online stores, or "i-stores," where home consumers and educational customers (in Canada and the U.S.) can browse and shop online for NFB videos and DVDs; these online stores also allow the NFB to sell stock shot holdings from the NFB and such partners as National Geographic Society.

Another area for expansion is the educational sector, where we will continue to develop materials *not* being created by the private sector. Development and distribution of such work is done in partnerships with provincial and territorial agencies and the private sector.

b) Offer of expert knowledge and NFB distribution networks to private and public sectors (priority to be applied against the sub-activity: sales and business development of the NFB's PAA)

The NFB will continue to respond to the private sectors growing demand for the NFB's expert knowledge of distribution and its networks in Canada and abroad.

Expected Results

The expected results can be summarized as follows:

- diversified markets with important revenues;
- e-commerce offered through the i-stores;
- numerous and valuable sales to broadcasters;
- strong presence of NFB productions in the various distribution networks.

Performance Measurement Strategy and Indicators

The NFB will assess the progress by tracking the following:

- Market development and diversification (Canadian and foreign markets);
- Revenues.

Market development and diversification

Indicators are useful in assessing the degree to which NFB productions are used in different markets, by Canadian and foreign audiences. The challenge in the long term is to find the tools to measure the extent to which the NFB brand continues to communicate the Canadian experience to Canadian and foreign audiences.

Revenues

The revenue generated and the numbers of transactions processed are indicators of the effectiveness of the NFB's brand and distribution strategies.

2.4 Analysis by Program Activity: Accessibility and Outreach of Audiovisual Works

Outcomes

To forge lasting and more valuable ties with Canadians, and to foster lifelong learning, the NFB set out as a result of its 2002-2006 Strategic Plan a number of goals:

- rekindling links with Canadians;
- commitment to a collection which is conserved, accessible and valued;
- repositioning the NFB;
- effective and efficient brand management.

By the end of 2004-05 much has been accomplished, such as a screening program that reached 75,000 people, a committed and active membership of more than 20,000 Canadians in the NFB Film Club, master classes and workshops; new resources for teachers; a refreshed logo; a more accessible Internet site; a new successful storefront in Toronto; strong presence in festivals; positive news coverage and more consistent visibility of the NFB in the media, and much more.

For this planning period, the NFB seeks the following outcomes:

The direct outcomes are:

- a brand that is recognized and prized;
- international reputation as a recognized and valued producer and distributor of quality animation and documentary programming – a reference point.

The indirect outcomes are:

- Canadians value their investment in Canadian culture;
- Canadians value their audiovisual heritage;
- Canadian cultural profile is increased at home and abroad;
- public dialogue and debate potentially leading to change (social, environmental, cultural, etc.) – social engagement and participation;
- a growing knowledge-based Canadian society.

Financial Resources (\$ thousands)

2004-2005	2005-2006	2006-2007
12,351	11,172	11,172

Human Resources

2004-2005	2005-2006	2006-2007
80	80	80

Priorities

In order for the NFB to achieve these outcomes, it has set out the following priorities for the three-year planning period.

- a) **Enhance and increase equitable access to the NFB collection – screenings, retrospectives, etc.**
- b) **Achieve greater reach across Canada and into communities.**
- c) **Further enhance collections management in a digital universe (conservation, digital evolution, rights).**
- d) **Increase branding opportunities in Canada and abroad.**
- e) **Increase NFB visibility in communities, on television and in learning channels.**

Plans

- a) **Enhance and increase equitable access to the NFB collection – screenings, retrospectives, etc.** (priority to be applied against the sub-activities: learning channels, collections management, community engagement and international mandate of the NFB's PAA)

This priority centres on making the collection more accessible to Canadians and future generations through innovative use of new technologies and partnerships, such as online film libraries, online learning centres for schools, and digital consultation centres.

- b) **Achieve greater reach across Canada and into communities** (priority to be applied against the sub-activities: learning channels and community engagement of the NFB's PAA)

The NFB will undertake outreach activities in a number of communities across Canada (as it has done in 2004-05 in the Yukon and Nunavut). Outreach activities include consultation centres and cinemas in Montreal and in Toronto, collections in partner libraries in all regions of Canada, regular public screenings from coast to coast, a membership program, an online film library, workshops and other opportunities for dialogue and knowledge-sharing about the films and about the issues raised by the film.

c) Further enhance collections management in a digital universe (conservation, digital evolution, rights, etc.) (priority to be applied against the sub-activity: collections management of the NFB's PAA)

This priority centres on enhancing the management of the collection – conservation, indexing, cataloguing and restoration. The NFB's on-going objective is to create an electronic vault (e-vault) for its 11,000-strong collection in order to increase accessibility to our films. The NFB is fortunate as it owns the rights to most of its collection, and, since 1978, its holdings have been fully catalogued and indexed. Funding through the Memory Fund, an initiative of the Department of Canadian Heritage's Canadian Cultures On-line Program, has helped the NFB pursue the goal of creating an e-vault. Renewed funding under this program in 2005-06 will help us digitize more of our collection. It is important to note that the NFB is a world leader in the meta-tagging, treatment and enhancement of films in the digital transfer and encoding process.

d) Increase branding opportunities in Canada and abroad (priority to be applied against the sub-activities: learning channels, collections management, community engagement and international mandate of the NFB's PAA)

The NFB will continue to strengthen the NFB brand by ensuring that contracts include clauses to support NFB branding, that co-productions are better branded, that the branded slots are licensed to television, and that there are trailers of upcoming productions and more information available about new films. The NFB's strategy is to brand the organization because of its strong recognition factor with Canadians, rather than film by film. The overall goal of a strong brand is to increase the use of NFB productions by broadcasters, educators, institutions, libraries, other markets and the general public, and to ensure that the public is aware of the NFB's presence.

The NFB will seek partnerships with international festivals to reinforce the NFB brand and role in the audiovisual landscape. For example, in 2005-06, the Cannes Film Festival will be creating with the NFB a new prize, the Prix Norman McLaren (named in honour of one of the great NFB animators), for best short film. In the same vein, the NFB is planning a series of panel discussions for the 2005 edition of MIPDOC.

e) Increase NFB visibility in communities, on television and in learning channels (priority to be applied against the sub-activities: learning channels and community engagement of the NFB's PAA)

New alliances for branded television slots for the NFB will be sought out to reach more audiences. The NFB will continue its partnership with the Documentary Channel, which broadcasts approximately fifty hours of NFB films a year, including two NFB branded slots.

The NFB will work to increase access and dialogue on NFB productions so as to enable Canadians to re-establish a lasting connection with their National Film Board of Canada. While the NFB continues to expand its presence on television with NFB films being broadcast nearly every day, it continues to be limited in its access to programming and

scheduling on public television. The NFB continues to consider the need to have its own television network which would connect NFB productions directly to Canadians.

We will strengthen relationships with learning channels, such as educational broadcasters, teachers, learning and research institutions, libraries, etc. A particular emphasis will be networking in schools, increasing our sales of learning materials, and organizing workshops at regional and provincial teaching conferences to foster the use of Canadian audiovisual materials.

Expected Results

The expected results can be summarized as follows:

- growth in access to the collection resulting in increased ownership by Canadians of the NFB, its collection, the Mediatheque, CineRobotheque and other offerings;
- a solid program of citizen participation through public screenings, workshops, master classes, etc.;
- quality visibility for the NFB and its productions on television, in festivals, schools, industry events and with the federal government;
- better branding on television broadcasts and recognition by co-producers of the NFB's role;
- a valued and highly recognized brand;
- a further digitization of the NFB collection;
- strong presence of NFB productions in the various distribution networks;
- positive and increased media coverage.

Performance Measurement Strategy and Indicators

The NFB will assess progress by tracking the following:

- Access to the NFB's audiovisual holdings (film loans by partner libraries, utilization of the collection);
- Social impact;
- Membership;
- Attendance at screenings of the NFB's collection holdings and retrospectives.

Access to the NFB's Audiovisual Holdings and attendance at screenings of the NFB's collection holdings and retrospectives

The NFB will track the accessibility of our collection and customer satisfaction through the NFB collection through surveys and special studies. It will also track and report on the use of the collection in schools, screenings, libraries, community events, etc.

The NFB, usually biannually, monitors Canadians' attitudes regarding the NFB, their use of documentary film and their recognition and support of the NFB.

Social impact

Public dialogue and debate regarding NFB programming will be examined to help measure the social impact of our films.

Membership

The NFB tracks membership numbers in NFB Film Club/CinéClub ONF, an important initiative for outreach and valued by some 22,000 members. It seeks feedback on a regular basis. Many members participate actively.

2.5 Analysis by Program Activity: Research and Advisory Services

Outcomes

In its research and advisory capacity the NFB seeks the following outcomes:

The direct outcomes are:

- the NFB as the Canadian and international reference for documentary and related activities;
- the NFB as the Canadian reference for innovative animation films and technology;
- the NFB as the reference for the promotion of and accessibility to Canadian programming;
- better understanding and awareness by Canadians of issues that are relevant to them.

The indirect outcomes for the NFB are:

- a growing knowledge-based Canadian society;
- a public that values their investment in Canadian culture;
- policy change.

Financial Resources (\$ thousands)

2004-2005	2005-2006	2006-2007
3,550	2,629	2,629

Human Resources

2004-2005	2005-2006	2006-2007
20	20	20

Priorities

The NFB is mandated to “engage in research in film activity and to make the results available” and “to advise (...) in connection with film activities.” The NFB conducts research connected to filmmaking and the film industry. It also undertakes technical and development projects to advance the art and science of filmmaking. The NFB has maintained an environment dedicated to excellence and innovation that is conducive to incubating and prototyping new initiatives, industry collaboration, and nurturing new avenues for creativity in the audiovisual form.

In order for the NFB to achieve these outcomes it has set out the following priorities for the three-year planning period.

- a) **Conduct and participate in research projects, e.g., e-cinema, social impact of documentaries, examination of policies relating to the documentary.**
- b) **Collaborate further with the government and other organizations.**

Plans

- a) **Conduct and participate in research projects. For example: e-cinema, social impact of documentaries, examination of policies relating to the documentary**
(priority to be applied against the sub-activities: research, policy and technical innovation of the NFB's PAA)

In the planning period the NFB will further its research into the social impact of documentaries. Upon request, NFB expert knowledge will be shared in such areas as animation and documentary filmmaking, distribution, outreach strategies, etc.

The NFB will also continue to share expert prototyping and to be used as a site for beta-testing of creative outputs and technology with government and industry.

In its capacity as Government Film Commissioner, the NFB will continue its advisory role.

During the planning period, the NFB will continue to pinpoint its R&D needs and develop new distribution channels and products; improve the quality and performance of equipment; explore new horizons in production, post-production, dissemination and distribution.

The above goals and activities involve strengthening ties with other public research institutions and with the private sector on leading-edge projects. One example is the development of the new digital projection and distribution network for film, to complement the existing distribution and projection infrastructures.

- b) **Collaborate further with the government and other organizations** (priority to be applied against the sub-activities: research and policy of the NFB's PAA)

The NFB will continue to collaborate closely with other agencies of the Canadian Heritage Portfolio, including the CBC/Radio-Canada, Library and Archives Canada, the Canadian Race Relations Foundation, the Canada Council for the Arts and Telefilm Canada. For example, the NFB's Commissioner and the Executive Director of Telefilm Canada will continue to sit on each other's Board of Directors.

The NFB will continue to play a leadership role in implementing broad policy areas deriving from the federal government.

Expected Results

The expected results can be summarized as follows:

- valued research and development in technical and technological audiovisual field;
- a reference in filmmaking.

Performance Measurement Strategy and Indicators

The NFB will assess progress by tracking the following:

- the development and implementation of a research plan;
- the dissemination and use of its research findings;
- the type and impact of NFB R&D efforts;
- the type and significance of requests to work with the NFB as a test site, a R&D incubator;
- the type and impact of collaborations (e.g. with Portfolio organizations, public-private partnerships).

2.6 Analysis by Program Activity: the Revolving Fund

Financial Resources (\$ thousands)

2005-2006	2006-2007	2007-2008
0	0	0

Human Resources

2005-2006	2006-2007	2007-2008
0	0	0

The NFB Revolving Fund allows for working capital needed for commercial operations, interim financing of operating costs and capital asset acquisitions and record the change in the net book value of capital assets. The Revolving Fund may also be used for interim financing of operational shortfalls, but it should be pointed out that the NFB operational costs are funded by a parliamentary appropriation voted annually.

SECTION III – SUPPLEMENTARY INFORMATION

3.1 Management Representation Statement

I submit for tabling in Parliament, the 2005-2006 *Report on Plans and Priorities* (RPP) for the National Film Board of Canada.

This document has been prepared based on the reporting principles contained in the *Guide to the preparation of Part III of the Estimates: Reports on Plans and Priorities*.

- It adheres to the specific reporting requirements outlined in the TBS guidance;
- It uses an approved program activity architecture (PAA) structure;
- It provides a basis of accountability for the results achieved with the resources and authorities entrusted to it; and
- It reports finances based on approved planned spending numbers from the Treasury Board Secretariat.



Maryse Charbonneau

Director, Administration

ACCOUNTABILITY

```

graph TD
    BOT[Board of Trustees  
(Chairperson: Government Film Commissioner)]
    GFC[Government Film Commissioner]
    BOTS[Board of Trustees Secretariat  
Business Affairs  
and Legal Services]
    EP[English Program]
    FP[French Program]
    D[Distribution]
    TIR[Technical Innovation and Resources]
    COD[Communications and Outreach Development]
    A[Administration]
    HR[Human Resources]
    PE[Planning, Evaluation and Audit]

    BOT --- GFC
    GFC -.- BOTS
    GFC --- EP
    GFC --- FP
    GFC --- D
    GFC --- TIR
    GFC --- COD
    GFC --- A
    GFC --- HR
    GFC --- PE
  
```

34

3.3 Tables

RPP

2005-2006

Table

- | | |
|---|--|
| 1 | Departmental Planned Spending and FTE |
| 2 | Program Activity |
| 3 | Voted and Statutory Items listed in Main Estimates |
| 4 | Net Cost of Department |
| 5 | Sources of Respendable and Non-Respendable Revenue |
| 6 | Revolving Fund – Projected Use of Authority |
| 7 | Revolving Fund – Statement of Cash Flow |
| 8 | Details on Transfer Payments Programs |

Table 1: Planned Spending

(\$ thousands)	Forecast Spending 2004-2005	Planned Spending 2005-2006	Planned Spending 2006-2007	Planned Spending 2007-2008
Budgetary Main Estimates*	72,582	71,848	71,648	71,648
Less: Respendable revenue	8,900	8,900	8,900	8,900
Total Main Estimates	63,682	62,948	62,748	62,748
Supplementary A:				
Plus: OB Carry forward	1,056			
Transfer of Heritage Canada for various projects	2,333			
Minus:				
Transfer to Heritage Canada - Vote 1— Reallocation	-500			
Planned Procurement savings**		-110		
Supplementary B:				
Plus: Transfer of Heritage Canada for various projects	215			
Sub Total	3,104			
Net Planned Spending***	66,786	62,838	62,748	62,748
Plus: Cost of services received without charge	0	0	0	0
Net cost of program	66,786	62,838	62,748	62,748
Full Time Equivalents	500	500	500	500

* Reflects the best forecast of total net planned spending to the end of the fiscal year.

** This proposed reduction in planned spending due to Procurement savings is as a result of the Budget 2005 announcement.

*** Includes statutory appropriation of \$10,000 in 2004-2005 and \$0 from 2006-2007 to 2008-2009

Table 2: Program Activities

(\$ thousands)

2005-2006					
Budgetary					
Program Activity	Operating	Grants and Contributions	Gross	Revenue	Total Main Estimates Total Planned Spending
Production of Audiovisual Work	49,561	152	49,713	1,006	48,707
Distribution of Audiovisual Work	7,959		7,959	7,519	440
Accessibility and Outreach	11,349	98	11,447	275	11,172
Research and Advisory Services	2,729		2,729	100	2,629
Total	71,598	250	71,848	8,900	62,948

Table 3: Voted and Statutory Items in Main Estimates

(\$ thousands)

Vote or Statutory Item	Truncated Vote or Statutory Wording	Current Main Estimates 2005-2006	Previous Main Estimates 2004-2005
75	National Film Board Revolving Fund - Operating Expenses	62,948	63,682

Reconciliation	Previous Budget 2004-2005	63,682
Plus:	Transfer of Heritage Canada's SPARK Fund	200
	Transfer of Heritage - Vote 1 - Reallocation	-500
	Revolving Fund	-10
	Internal Audit	-20
	EBP	-404
		<u>62,948</u>

Table 4: Net Cost of Department

(\$ thousands)

Planned Spending	71,848
<i>Less:</i> Respendable revenue	8,900
Net cost of the Department 2005-2006 (<i>Total Planned Spending</i>)	62,948

Table 5: Respendable Revenue

(\$ thousands)	Forecast Spending 2004-2005	Planned Spending 2005-2006	Planned Spending 2006-2007	Planned Spending 2007-2008
Production of Audiovisual Work	1,006	1,006	1,006	1,006
Distribution of Audiovisual Work	7,519	7,519	7,519	7,519
Accessibility and Outreach	275	275	275	275
Research and Advisory Services	100	100	100	100
Total Respendable revenue	8,900	8,900	8,900	8,900

Table 6: Revolving Funds - Projected Use of Authority

(\$ thousands)	Forecast 2004-2005	Planned 2005-2006	Planned 2006-2007	Planned 2007-2008
Assets				
Cash	200	200	200	200
Accounts receivable	4,125	4,125	4,125	4,125
Inventories	500	500	500	500
Prepaid expenses	1,000	1,000	1,000	1,000
Equipment (net value)	10,000	10,000	10,000	10,000
	15,825	15,825	15,825	15,825
Liabilities				
Accounts payable	2,000	2,000	2,000	2,000
Equity of Canada	13,825	13,825	13,825	13,825

Table 7: Revolving Fund - Statement of Cash Flow

Appropriation (\$ thousands)

Authority as at April 1, 2004		15,000
Drawdown:		
Projected balance as at April 1, 2004	13,825	
Total Estimates (net cash requirement)		
Operations	62,948	
Appropriation authority in these Estimates	-62,948	
Changes in working capital	0	
Increase in net book value of fixed assets	0	
Projected balance as at March 31, 2006	13,825	
Unused authority as at March 31, 2006		1,175

Table 8: Transfer Payments

(\$ thousands)	Forecast Spending 2004-2005	Planned Spending 2005-2006	Planned Spending 2006-2007	Planned Spending 2007-2008
Grants				
<i>Grants in support of significant film events held in Canada which are of national or international interest as determined by the Board of Trustees</i>	10	10	10	10
Contributions				
<i>To support non-profit organizations working in the Film sector and to help promote Canadian cinematography</i>	240	240	240	240
Total	250	250	250	250

SECTION IV – OTHER ITEMS OF INTEREST

4.1 Corporate Services

The NFB will continue to ensure efficient and responsible management of resources. There continue to be two high-level priorities involved: managing resources efficiently and effectively and enhancing accountability, business practices and information systems. The NFB is a public cultural institution that is committed to prudent management, transparency and accountability. The Board will continue to make effective use of technology for tracking NFB productions and providing Canadians access to audiovisual works through existing or new networks, use partnerships to produce and distribute more and by continuing to provide value for public dollars invested.

Priorities

- a) **Manage resources efficiently and effectively.**
- b) **Enhance accountability, business practices and information systems.**

Plans

- a) **Manage resources efficiently and effectively by:**
 - improving systems to improve internal management of operations and delivery of services to clients;
 - leveraging resources (human, creative and financial) through partnerships;
 - minimizing administrative costs to ensure that maximum resources are provided to film production and distribution.
- b) **Enhance accountability, business practices and information systems by:**
 - Continuing the integration of databases such as Synchrone for effective knowledge management, to aid in strategic planning and communications;
 - Continuing to develop the Electronic Rights Management System;
 - Monitoring the implementation of the NFB's Modern Comptrollership Plan;
 - Reviewing and revising the NFB's performance measurement, assessment and reporting tools;
 - Developing evaluation frameworks of new programs and initiatives;
 - Ensuring that targets are met for equity groups.

Performance Measurement Strategy and Indicators

Indicators include:

- Comparing resource allocation to film production and distribution with other areas;
- Improving accountability through internal and external systems, resulting in better tracking and monitoring of resources;
- Evaluations, audits and other studies.

Resource allocation to film production and distribution

Efficient management demands that the majority of resources go to filmmaking, keeping administrative costs as low as possible.

Improved accountability

The improvements to systems enable the NFB to better manage resources and strengthen the link between resources and desired outcomes. A key initiative involves the NFB's three-year action plan on Modern Comptrollership, in line with Treasury Board policy. We are committed to the Board adopting modern management practices in order to strengthen transparency and accountability. The Plan has been broken down into actions and required reporting. Managers will be responsible for meeting objectives and will be accountable for results in their annual performance evaluations.

Evaluations, audits and other studies

The NFB must anticipate and plan for changes to policies and programs. We are committed to undertaking evaluations and audits in line with the federal government's new policy. The NFB will continue to implement its three-year evaluation plan of various programs and policies.

Risk management and implementing a long-term audit plan should also help us meet the goal of improved accountability.

LEGISLATION ADMINISTERED

National Film Act, R.S.C. 1985, c. N-8
(most recently amended November 1, 1995)

NATIONAL FILM BOARD OFFICES

Head Office: Ottawa

Operational Headquarters: Montreal

Canadian distribution

- CineRobotheque – Montreal
- Mediatheque - Toronto
- Call Centre (1 800 267-7710)
- Web site (www.nfb.ca)

International distribution

- USA (New York)
- European Office (Paris)

English production centres

- Edmonton
- Halifax
- Montreal
- Toronto
- Vancouver
- Winnipeg

French production centres

- Moncton
- Montreal
- Toronto

RPP CONTACT LIST

Maryse Charbonneau
Director, Administration
(514) 283-9050
m.charbonneau@nfb.ca

Audrey Doyle
Director, Planning, Evaluation and Audit
(514) 283-3242
a.doyle@nfb.ca

LISTE DES PERSONNES-RESSOURCES POUR LE RPP

Maryse Charbonneau
Directrice, Administration
(514) 283-9050
m.charbonneau@onf.ca

Audrey Doyle
Directrice, Planification, évaluation et vérification
(514) 283-3242
a.doyle@onf.ca

LOI APPLIQUÉE PAR LE PORTEFEUILLE

Loi sur le cinéma, S.R.C. 1985, ch. N-8.

(la dernière modification est entrée en vigueur le 1^{er} novembre 1995)

BUREAUX DE L'OFFICE NATIONAL DU FILM

Siège social : Ottawa

Bureau central : Montréal

Distribution au Canada

■ CinéRobothèque – Montréal

■ Médiathèque – Toronto

■ Centre des appels (1 800 267-7710)

■ Site Web (www.onf.ca)

Distribution à l'étranger

■ États-Unis (New York)

■ Europe (Paris)

Centres de production anglaise

■ Edmonton

■ Halifax

■ Montréal

■ Toronto

■ Vancouver

■ Winnipeg

Centres de production française

■ Moncton

■ Montréal

■ Toronto

Stratégie de mesure du rendement et indicateurs de rendement

Au nombre des indicateurs utilisés à ce chapitre, mentionnons les suivants :

- Comparaison du niveau de ressources affectées à la production et à la distribution par rapport aux autres secteurs;
- Amélioration de la responsabilisation (au moyen des systèmes internes et externes de manière à mieux gérer et contrôler les ressources);
- Recours à des évaluations, vérifications et autres études.

Affectation de ressources à la production et à la distribution de films

La gestion efficiente exige d'affecter la majorité des ressources à la production et à la distribution de films et de maintenir les coûts administratifs aussi bas que possible.

Amélioration de la responsabilisation

L'amélioration des systèmes permet à l'ONF de mieux gérer ses ressources en établissant un lien plus étroit entre ressources utilisées et résultats souhaités. Une importante initiative prise par l'ONF à cet égard réside dans le plan triennal sur la modernisation des pratiques de gestion (conformément à la politique du Conseil du Trésor). L'ONF est déterminé à adopter des pratiques de gestion modernes, plus transparentes et plus responsables. Ce plan fait état des actions et obligations de rendre compte. Les gestionnaires sont responsables de l'atteinte des objectifs et répondent des résultats obtenus lors de leurs évaluations de rendement annuelles.

Recours à des évaluations, vérifications et autres études

L'ONF doit envisager et planifier des modifications à ses directives et programmes. Il s'engage donc à entreprendre des évaluations et des vérifications conformément aux nouvelles directives du gouvernement fédéral. Il poursuivra la mise en œuvre de son plan d'évaluation des programmes et directives sur trois ans.

La gestion des risques et la mise en œuvre du plan de vérification à long terme l'aideront aussi à atteindre son objectif d'amélioration de la responsabilisation.

4.1 Services corporatifs

L'ONF continuera de favoriser la gestion efficace et responsable des ressources. À ce chapitre, ses deux priorités de haut niveau demeurent : gérer les ressources de manière efficace et efficiente; améliorer la responsabilité, les pratiques d'affaires et les systèmes d'information. L'ONF est une institution publique à vocation culturelle ayant un engagement en matière de gestion prudente, transparente et responsable. Il continuera à faire un usage intelligent de la technologie pour assurer le suivi de ses productions et pour que la population canadienne accède à ses œuvres audiovisuelles au moyen de réseaux existants ou nouveaux, à recourir aux partenariats pour produire et distribuer davantage de produits et à rentabiliser l'investissement public.

Priorités

- a) Gérer les ressources de manière efficace et efficiente.
- b) Améliorer la responsabilité, les pratiques d'affaires et les systèmes d'information.

Plans

- a) Gérer les ressources de manière efficace et efficiente en adoptant les mesures ci-après :
 - Revoir les systèmes qui améliorent la gestion interne des activités et la prestation des services à la clientèle;
 - Tirer le meilleur parti des ressources (humaines, créatrices et financières) par les partenariats;
 - Minimiser les coûts administratifs afin que les ressources maximales soient allouées à la production et à la distribution de films.

- b) Améliorer la responsabilité, les pratiques commerciales et les systèmes d'information, en adoptant les mesures ci-après :

- Poursuivre l'intégration des bases de données comme Synchronome afin de gérer efficacement les connaissances et ainsi, de faciliter la planification stratégique et les communications;
- Continuer à développer le Système électronique de gestion des droits d'auteur (SEGDA);
- Surveiller la mise en œuvre du plan de l'ONF relativement aux pratiques modernes de gestion;
- Examiner et revoir les outils de mesure et d'évaluation du rendement de l'ONF ainsi que les outils de production de rapports;
- Elaborer des cadres d'évaluation de nouveaux programmes et initiatives;
- Veiller à atteindre les objectifs fixés relativement aux groupes visés par l'équité en matière d'emploi.

SECTION IV - AUTRES SUJETS D'INTÉRÊT

Tableau 8 : Paiements de transfert

(en milliers de dollars)				
Prévisions des dépenses	2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006	Dépenses prévues 2006-2007	Dépenses prévues 2007-2008
Subventions	Subventions pour aider à payer le coût de certains événements cinématographiques d'importance, qui ont lieu au Canada et qui sont d'intérêt national ou international, selon l'avis du Conseil d'administration	10	10	10
Contributions	Pour aider des organismes sans but lucratif œuvrant dans le milieu cinématographique et pour promouvoir la cinématographie canadienne	240	240	240
Total	250	250	250	250

Tableau 7 : Fonds renouvelable – État de l'évolution de la

situation financière

Credits (en milliers de dollars)

Autorisations au 1 ^{er} avril 2004		15 000
Réduction :		
Solde prévu au 1 ^{er} avril 2004		13 825
Total des prévisions (besoins de trésorerie nets)		
Exploitation		62 948
Crédit accordé dans le présent Budget des dépenses		-62 948
Modifications du fonds de roulement		0
Augmentation de la valeur nette des immobilisations		0
Solde prévu au 31 mars 2006		13 825
Autorisations non utilisées au 31 mars 2006		1 175

Tableau 6 : Fonds renouvelable – Utilisation prévue des autorisations

(en milliers de dollars)			
2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008
Prévisions	Dépenses prévues	Dépenses prévues	Dépenses prévues
Actif			
200	200	200	200
Encaisse			
Comptes créditeurs	4 125	4 125	4 125
Stocks	500	500	500
Frais payés d'avance	1 000	1 000	1 000
Équipement (valeur nette)	10 000	10 000	10 000
15 825	15 825	15 825	15 825
Passif			
2 000	2 000	2 000	2 000
Comptes débiteurs			
13 825	13 825	13 825	13 825
Avoir du Canada			

Tableau 5 : Revenus disponibles

(en milliers de dollars)			
Prévisions des dépenses	Dépenses prévues	Dépenses prévues	Dépenses prévues
2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008
Production d'œuvres audiovisuelles	1 006	1 006	1 006
Distribution d'œuvres audiovisuelles	7 519	7 519	7 519
Accès aux œuvres audiovisuelles et développement des réseaux	275	275	275
Services de recherche et de conseil	100	100	100
Total des revenus disponibles	8 900	8 900	8 900

Tableau 4 : Coût net pour l'ONF

(en milliers de dollars)	
Dépenses prévues	71 848
Moins : Revenus disponibles	8 900
Coût net pour l'ONF en 2005-2006 (Total des dépenses prévues)	62 948

Tableau 3 : Postes votés et législatifs indiqués dans le Budget principal

(en milliers de dollars)

Poste voté ou législatif	Libellé tronqué pour le poste voté ou législatif	Budget principal actuel 2005-2006	Budget principal précédent 2004-2005
75	Fonds renouvelable de l'Office national du film – Dépenses de fonctionnement	62 948	63 682

Rapprochement Budget précédent 2004-2005 63 682

Plus :

Transfert du fonds DÉCLIC de Patrimoine canadien 200

Transfert du Patrimoine – Vote 1 - Réaffectation -500

Fonds renouvelable -10

Vérification interne -20

RASE -404

62 948

Tableau 2 : Activités de programme

(en milliers de dollars)

2005-2006					
Budgétaire					
Total du Budget principal des dépenses prévues	Revenus	Dépenses brutes	Subventions et contributions	Fonctionnement	Activité de programme
					Production d'œuvres audiovisuelles
					Distribution d'œuvres audiovisuelles
					Accès aux œuvres audiovisuelles et développement des réseaux
					Services de recherche et de conseil
					Total
	1 006	49 713	152	49 561	71 598
					250
					71 848
					8 900
					62 948
					2 729
					11 349
					98
					11 447
					275
					11 172
					440
					7 519
					48 707

Tableau 1 : Dépenses prévues

(en milliers de dollars)	Prévisions des dépenses	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008
Budgétaire du Budget principal des dépenses*	72 582	71 848	71 648	71 4	8
Moins : Revenus disponibles	8 900	8 900	8 900	8 900	8 900
Total du Budget principal des dépenses	63 682	62 948	62 748	62 748	62 748
Budget supplémentaire A :					
Plus :	1 056				
Report du budget de fonctionnement					
Transfert de Patrimoine canadien pour divers projets	2 333				
Moins :					
Transfert du Patrimoine canadien - Vote 1 - Réaffectation	-500				
Économies anticipées sur les achats**	-110				
Budget supplémentaire B :					
Transfert du Patrimoine canadien pour divers projets	215				
Total					
partiel	3 104				
Dépenses prévues nettes***	66 786	62 838	62 748	62 748	62 748
Plus : Coût des services reçus à titre gracieux	0	0	0	0	0
Coût net du programme	66 786	62 838	62 748	62 748	62 748
Équivalents temps plein	500	500	500	500	500

* Ce montant reflète les prévisions les plus justes du total des dépenses nettes prévues à la fin de l'exercice courant.

** Cette proposition de réduction dans les prévisions de dépenses reliée à des économies dans les achats découle des annonces du Budget 2005.

*** Inclut le crédit législatif de 10 000 \$ en 2004-2005 et de 0 \$ de 2006-2007 à 2008-2009.

3.3 Tableaux

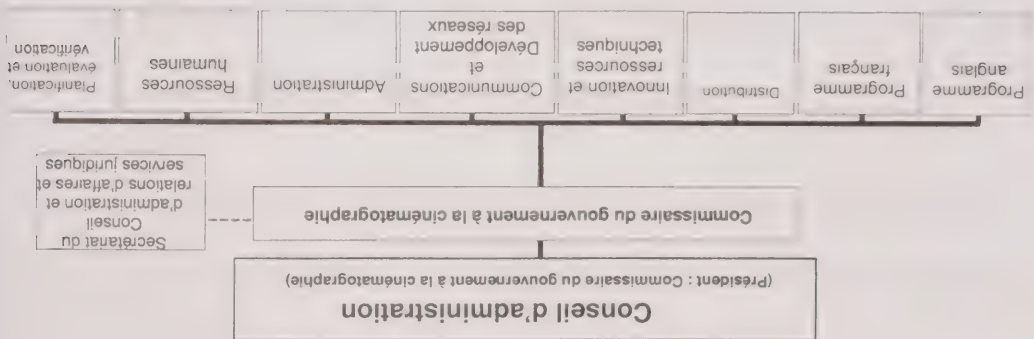
RPP
2005-2006

Tableau	1	2	3	4	5	6	7	8
Dépenses prévues de l'ONF et ETP		Activités de programme	Postes votés et législatifs dans le Budget principal	Coût net du programme	Source des revenus disponibles et des revenus non disponibles	Fonds renouvelable – utilisation prévue des autorisations	Fonds renouvelable – état de l'évolution de la situation financière	Paielements de transfert

3.2 Renseignements sur l'organisation

RESPONSABILISATION

Structure organisationnelle



Note : L'ONF rend compte au Parlement par l'entremise du ministre du Patrimoine canadien.

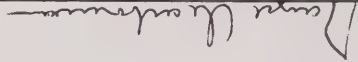
3.1 Déclaration de la direction

Je soumetts, en vue de son dépôt au Parlement, le *Rapport sur les plans et les priorités* de 2005-2006 de l'Office national du film du Canada.

Le document a été préparé conformément aux principes de présentation énoncés dans le *Guide pour la préparation de la partie III du budget supplémentaire : Rapport sur les plans et priorités*.

- il respecte les principes et les exigences décrits dans les lignes directrices du SCT;
- il se fonde sur l'Architecture des activités des programmes (AAP) approuvée;
- il fournit une base de reddition de comptes quant aux résultats obtenus avec les ressources et les autorisations qui lui sont accordées;
- il fait état de la situation financière d'après les dépenses prévues approuvées par le SCT.

Maryse Charbonneau
Directrice, Administration



SECTION III : INFORMATION ADDITIONNELLE

2.6 Analyse par activité de programme : fonds renouvelable

Ressources financières

2005-2006	0	0
2006-2007	0	0
2007-2008	0	0

Ressources humaines

2005-2006	0	0
2006-2007	0	0
2007-2008	0	0

Le fonds renouvelable de l'ONF permet d'utiliser les fonds de roulement nécessaires aux opérations commerciales, de couvrir provisoirement les coûts d'exploitation et ceux des immobilisations ainsi que d'enregistrer le changement de la valeur nette des immobilisations. Le fonds renouvelable sert également à financer provisoirement le manque à gagner, mais il convient de signaler que les coûts d'exploitation de l'ONF sont couverts par des crédits parlementaires votés chaque année.

b) Collaborer davantage avec le gouvernement et d'autres organismes (priorité liée aux sous-activités : recherche et politiques dans le cadre de l'architecture des activités des programmes de l'ONF).

L'ONF maintiendra une étroite collaboration avec d'autres organismes du portefeuille du Patrimoine canadien, dont Radio-Canada/CBC, Bibliothèques et Archives Canada, la Fondation canadienne des relations raciales, le Conseil des Arts du Canada et Téléfilm Canada. Par exemple, le commissaire de l'ONF et le directeur général de Téléfilm Canada continueront à siéger au conseil d'administration de l'un et de l'autre organisme. Par ces activités, l'ONF conservera son rôle de chef de file en mettant en œuvre des dispositions de politique horizontale inspirées de celles du gouvernement fédéral.

Résultats prévus

Voici le résumé des résultats prévus :

- travail appréciable de recherche et développement des techniques et de la technologie dans le domaine de l'audiovisuel;
- l'ONF point de référence en cinématographie.

Stratégie de mesure du rendement et indicateurs de rendement

L'ONF évaluera les progrès réalisés en vérifiant les points suivants :

- développement et mise en œuvre d'un plan de recherche;
- diffusion et utilisation des résultats de ses recherches;
- types d'efforts déployés en R et D et répercussions de ces efforts;
- types de demandes de collaboration avec l'ONF en tant que site-pilote et incubateur de R et D, et importance de ces demandes;
- types de collaborations et répercussions de celles-ci (ex. : avec les organismes du portefeuille, les partenariats public-privé).

nouveaux projets, à la collaboration au sein de l'industrie ainsi qu'à l'exploration de nouvelles voies créatrices dans le milieu audiovisuel.

Afin d'atteindre les résultats susmentionnés, l'ONF s'est fixé les priorités ci-après pour la période de planification de trois ans.

- a) **Mener des projets de recherche et participer à d'autres projets, par exemple : cinéma électronique, répercussions sociales du documentaire, examen des politiques régissant le documentaire.**
- b) **Collaborer davantage avec le gouvernement et d'autres organismes.**

Plans

- a) **Mener des projets de recherche et participer à d'autres projets, par exemple : cinéma électronique, répercussions sociales du documentaire, examen des politiques régissant le documentaire (priorité liée aux sous-activités : recherche, politiques et innovation technologique dans le cadre de l'architecture des activités des programmes de l'ONF).**
- Au cours de la période de planification, il poussera ses recherches sur les répercussions sociales du documentaire. Sur demande, il partagera ses connaissances spécialisées dans des domaines comme celui de l'animation et du documentaire, de la distribution, des stratégies de rayonnement, etc. L'ONF continuera également de partager ses compétences en prototypage et à servir de site-pilote où seront mis à l'essai, avec le gouvernement et l'industrie, des produits créatifs et des technologies innovatrices.

En sa qualité de commissariat du gouvernement à la cinématographie, l'ONF poursuivra son rôle de conseil.

Au cours de la période de planification, il continuera aussi à : cerner ses besoins en R et D; développer de nouveaux canaux de distribution et produits; améliorer la qualité et le rendement de l'équipement existant; soutenir et innover tout en explorant les nouvelles voies qui s'ouvrent en matière de production, de postproduction, de diffusion et de distribution.

Ces activités sous-entendent aussi le renforcement des relations de travail avec les représentants du secteur privé et les organismes de recherche publics qui élaboreront des projets d'avant-garde. Mentionnons, par exemple, le développement d'un réseau de projection et de distribution numériques pour les films, c'est-à-dire un nouveau circuit de distribution qui viendrait s'ajouter aux infrastructures de projection et de distribution actuelles.

2.5 Analyse par activité de programme : services de recherche et de conseil

Résultats

Par ses services de recherche et de conseil, l'ONF cherche à atteindre les résultats ci-après.

Les résultats directs sont :

- l'ONF un point de référence canadien et international en matière de documentaires et de sujets connexes;
- l'ONF un point de référence canadien en matière de programmation de films d'animation et de technologies innovatrices;
- l'ONF un point de référence canadien en matière de promotion et d'accès à la programmation canadienne;
- la connaissance et la compréhension, par les Canadiens et Canadiennes, de divers enjeux importants pour eux.

Les résultats indirects sont :

- l'essor d'une société canadienne axée sur le savoir;
- une population canadienne faisant grand cas de l'investissement dans sa culture;
- des changements de politiques.

Ressources financières

2004-2005	2005-2006	2006-2007
3 550	2 629	2 629

Ressources humaines

2004-2005	2005-2006	2006-2007
20	20	20

Priorités

L'ONF a notamment pour mandat de « faire des recherches sur les activités filmiques et en mettre les résultats à la disposition des personnes faisant de la production de films » et de « conseiller (...) en matière d'activités filmiques ». Il effectue donc des recherches sur le cinéma et l'industrie. Il entreprend également des projets techniques et de développement pour faire avancer l'art et la science cinématographiques. Il entretient un cadre voué à l'excellence et à l'innovation propice à l'avènement et au prototypage de

Stratégie de mesure du rendement et indicateurs de rendement

L'ONF évaluera les progrès réalisés en vérifiant les points suivants :

- accès au fonds audiovisuel de l'ONF (prêts de films par des bibliothèques partenaires et utilisation de la collection);
- répercussions sociales;
- programme d'adhésion;
- assistance aux projections de films et aux rétrospectives de l'ONF.

Accès au fonds audiovisuel de l'ONF et assistance aux projections de films et aux

rétrospectives de l'ONF

L'ONF suivra de près l'accès de la clientèle à sa collection (et le degré de satisfaction que suscite cette dernière) par voie de sondages et d'études spéciales. Il examinera aussi l'utilisation de sa collection par les écoles et les bibliothèques, dans le cadre d'activités communautaires et de projections ou autres, et en fera rapport.

L'ONF suit de près et contrôle régulièrement (habituellement aux deux ans) les attitudes de la population canadienne à l'égard du documentaire ainsi que sa reconnaissance et son appui à l'endroit de l'ONF.

Répercussions sociales

Le dialogue et les débats publics sur la programmation de l'ONF feront l'objet d'un examen visant à mesurer les répercussions sociales des films qu'il produit.

Programme d'adhésion

L'ONF comptabilise le nombre d'adhésions au Cinéclub ONF (22 000 membres), une excellente initiative de rayonnement. Il cherche continuellement à obtenir des commentaires. De nombreux membres participent activement.

e) Multiplier les occasions de faire rayonner l'image de marque de l'ONF au Canada et à l'étranger (priorité liée aux sous-activités : circuits d'apprentissage, gestion des collections, engagement communautaire et mandat international dans le cadre de l'architecture des activités des programmes de l'ONF).

L'ONF poursuivra la consolidation de sa marque en s'assurant : que les contrats comportent des clauses permettant que sa part dans des coproductions lui soit plus clairement attribuée; qu'il profite sur les réseaux de télévision d'un plus grand nombre de plages-horaires réservées; qu'on diffuse des bandes annonçant les productions à venir; que le public dispose de plus amples renseignements sur ses nouveaux films. Voilà quelques exemples des moyens que prendra l'ONF pour intensifier sa présence dans les réseaux de distribution. Au lieu de promouvoir chaque film, l'organisme maintient sa stratégie de promotion de la marque globale, car il s'agit d'un puissant facteur de reconnaissance auprès des Canadiens et des Canadiennes. Dans l'ensemble, il faut faire en sorte que les diffuseurs, les établissements d'éducation, les institutions, les bibliothèques, d'autres marchés et le grand public utilisent davantage les productions audiovisuelles de l'ONF, et que l'auditoire soit conscient de la présence de l'ONF.

L'ONF cherchera à établir des partenariats avec des organisateurs de festivals internationaux de manière à consolider son image de marque et son rôle dans le paysage audiovisuel. À cette fin, le Festival du film de Cannes 2005-2006 créera avec l'ONF un nouveau prix (le prix Norman-McLaren) qui sera décerné au lauréat ou à la lauréate de la Palme d'or dans la catégorie court métrage. Dans la même veine, l'ONF créera un programme de conférences pour l'édition 2005 du MIPDOC.

Résultats prévus

Voici le résumé des résultats prévus :

- croissance de l'accès à la collection et, de ce fait, la population canadienne s'appropriera davantage l'ONF, sa collection, sa Médiathèque, sa CinéRobotique et ses autres ressources;
- solide programme de participation citoyenne par des projections publiques, des ateliers de maître ou autres, etc.;
- présence de qualité de l'ONF et de ses productions à la télévision, dans les festivals, dans les écoles, au cours des activités de l'industrie et après du gouvernement fédéral;
- meilleure connaissance de la marque de l'ONF dans les télédiffusions et reconnaissance du rôle de l'ONF par les coproducteurs;
- image de marque réputée et prise;
- numérisation accrue de la collection de l'ONF;
- forte présence des productions de l'ONF dans les divers réseaux de distribution;
- excellente couverture de presse et visibilité accrue de l'ONF dans les médias.

c) Améliorer encore davantage la gestion des collections dans le contexte numérique (conservation, évolution numérique, droits) (priorité liée à la sous-activité : gestion des collections dans le cadre de l'architecture des activités des programmes de l'ONF).

Cette priorité s'articule autour de la gestion des collections – conservation, indexation, catalogage et restauration. L'ONF a également pour objectif permanent de créer une voûte électronique où ranger sa collection de 11 000 œuvres afin d'accroître les possibilités d'y accéder. Il a la chance de détenir les droits sur la majorité des titres qui y sont inscrits et, depuis 1978, il a entièrement catalogué et indexé son fonds. L'appui financier du Fonds Mémoire canadienne – un programme de financement de Culture canadienne en ligne qui relève du ministère du Patrimoine canadien – a permis à l'ONF de créer une telle voûte. Le renouvellement du financement en 2005-2006 le rendra à même de poursuivre la numérisation de sa collection. Il importe de souligner que l'ONF est, à l'échelle internationale, un chef de file du métabalisage, du traitement et de l'enrichissement des films au cours du transfert et de l'encodage numériques.

d) Intensifier la présence de l'ONF dans les communautés, à la télévision et dans les circuits d'apprentissage (priorité liée aux sous-activités : circuits d'apprentissage et engagement communautaire dans le cadre de l'architecture des activités des programmes de l'ONF).

L'ONF persistera à chercher de nouveaux créneaux de télévision afin d'atteindre des auditoires plus nombreux. Il poursuivra son partenariat avec le Documentary Channel, qui diffuse environ 50 heures de productions de l'ONF par année, notamment dans deux plages-horaires qui lui sont réservées.

L'ONF continuera d'établir des mécanismes favorisant encore davantage l'accès à ses productions et le dialogue à leur sujet de manière à renouer des liens durables avec la population canadienne. Bien que l'ONF soit de plus en plus présent à la télévision grâce à des télédiffusions quasi quotidiennes, il demeure limité en ce qui a trait à la programmation et aux plages-horaires à la télévision publique. L'ONF continue à envisager la nécessité de se doter de sa propre chaîne de télévision, laquelle permettrait aux citoyens canadiens de se « brancher » directement sur ses productions.

En outre, cette gamme d'activités consistera surtout à nouer des liens avec des circuits d'apprentissage – tels que les chaînes de télévision éducative, le personnel enseignant, les maisons d'éducation et de recherche, les bibliothèques et autres – par lesquels la population canadienne aura plus facilement accès à la collection de l'ONF. Nous nous consacrerons plus particulièrement à établir un réseau de partenaires au sein des écoles et à étoffer le support que nous fournissons en vendant des documents pédagogiques et en organisant des ateliers à l'occasion de nombreux congrès régionaux ou provinciaux du personnel enseignant afin d'encourager l'utilisation de ressources audiovisuelles canadiennes.

2004-2005	2005-2006	2006-2007
80	80	80

Priorités

Afin d'atteindre les résultats susmentionnés, l'ONF s'est fixé les priorités ci-après pour la période de planification de trois ans.

a) Favoriser et accroître l'accès équitable à la collection de l'ONF – par des projections, des rétrospectives, etc.

b) Rejoindre davantage les communautés par tout le Canada.

c) Améliorer encore davantage la gestion des collections dans le contexte

numérique (conservation, évolution numérique, droits).

d) Intensifier la présence de l'ONF dans les communautés, à la télévision et

dans les circuits d'apprentissage.

e) Multiplier les occasions de faire rayonner l'image de marque de l'ONF au Canada et à l'étranger.

Plans

a) Favoriser et accroître l'accès équitable à la collection de l'ONF – par des

projections, des rétrospectives, etc. (priorité liée aux sous-activités : circuits

d'apprentissage, gestion des collections, engagement communautaire et mandat international dans le cadre de l'architecture des activités des programmes de l'ONF).

Cette priorité vise à rendre cette collection plus accessible à la population canadienne et

aux générations futures par l'utilisation des nouvelles technologies et de partenariats,

comme les cinémathèques en ligne, les centres d'apprentissage en ligne pour les écoles et les centres de consultation numérique.

b)

Rejoindre davantage les communautés par tout le Canada (priorité liée aux sous-activités : circuits d'apprentissage et engagement communautaire dans le cadre de l'architecture des activités des programmes de l'ONF).

L'ONF entreprendra des activités de développement des réseaux dans un certain nombre de communautés de par le Canada (comme il l'avait fait en 2004-2005, notamment au Yukon et au Nunavut). Ces activités englobent des centres de consultation et des cinémas de Montréal et de Toronto, les collections confiées aux bibliothèques partenaires dans toutes les régions du Canada, les projections publiques tenues régulièrement d'un océan à l'autre, le programme d'adhésion, la cinémathèque en ligne, les ateliers et d'autres occasions de dialogue et de partage des connaissances sur le cinéma et les questions soulevées dans certaines productions.

2.4 Analyse par activité de programme : accès aux œuvres audiovisuelles et développement des réseaux

Résultats

Pour forger des liens durables et précieux avec les Canadiens et Canadiennes et pour favoriser chez eux l'acquisition continue du savoir, l'ONF s'est fixé un certain nombre d'objectifs dans son Plan stratégique 2002-2006 :

- renouer les liens avec les Canadiens et Canadiennes;
- prioriser sa riche collection en la rendant toujours plus accessible et en veillant à sa conservation;
- repositionner l'ONF;
- gérer l'image de marque avec efficacité et efficience.

À la fin de 2004-2005, l'ONF avait beaucoup accompli pour atteindre ces objectifs, notamment par les moyens suivants : programme de projections ayant rejoint 75 000 personnes; bassin de membres engagés et actifs de plus de 20 000 Canadiens et Canadiennes; tenue d'ateliers de maître et d'ateliers divers; élaboration d'ateliers et de ressources pour le personnel enseignant; logo rafraîchi; site Internet plus accessible; nouvelle médiathèque connaissant beaucoup de succès; forte présence dans les festivals; excellente couverture de presse et visibilité accrue de l'ONF dans les médias; et plus encore.

Au cours de la période de planification, l'ONF cherche à atteindre les résultats ci-après. Les résultats directs sont :

- image de marque reconnue et prise;
- réputation d'importateur et distributeur de documentaires et de films d'animation à l'échelle internationale – un point de référence;

Ressources financières

2004-2005	2005-2006	2006-2007
12 351	11 172	11 172

Le secteur de l'éducation est un autre domaine dans lequel l'ONF pourrait augmenter ses ventes. Il entend réaliser des documents qui *ne* sont *pas* produits par le secteur privé. Il pourra élaborer et distribuer de telles œuvres en partenariat avec des organismes provinciaux ou territoriaux et des entreprises du secteur privé.

b) Offrir les compétences spécialisées et les réseaux de distribution de l'ONF aux secteurs privé et public (priorité liée aux sous-activités : vente et expansion des affaires dans le cadre de l'architecture des activités des programmes de l'ONF).

L'ONF continuera de répondre à la demande croissante du secteur privé en lui offrant ses compétences spécialisées dans le domaine de la distribution et ses propres réseaux de distribution au Canada et à l'étranger.

Résultats prévus

Voici le résumé des résultats prévus :

- marchés diversifiés et revenus importants;
- commerce électronique dans les boutiques en ligne;
- ventes nombreuses représentant des sommes importantes auprès des diffuseurs;
- forte présence des productions de l'ONF dans les divers réseaux de distribution.

Stratégie de mesure du rendement et indicateurs de rendement

L'ONF évaluera les progrès réalisés en vérifiant les points suivants :

- développement et diversification des marchés (marchés canadiens et étrangers);
- revenus.

Développement et diversification des marchés

Ces indicateurs sont commodes pour évaluer jusqu'à quel point les productions de l'ONF sont utilisées par divers marchés canadiens et étrangers. À long terme, il faudra trouver des outils qui permettent de mesurer le degré auquel la marque ONF continue de faire découvrir le Canada à la population canadienne et aux publics étrangers.

Revenus

Les revenus produits et le nombre de transactions témoignent de l'efficacité des stratégies utilisées par l'ONF en matière de marque et de distribution.

Afin d'atteindre ces résultats, l'ONF s'est fixé les priorités ci-après pour la période de planification de trois ans.

- a) Accroître les revenus tirés de la collection de l'ONF et optimiser les ventes et les préventes.
- b) Offrir les compétences spécialisées et les réseaux de distribution de l'ONF aux secteurs privé et public.

Plans

- a) **Accroître les revenus tirés de la collection de l'ONF et optimiser les ventes et les préventes** (priorité liée aux trois sous-activités de distribution : ventes et développement des marchés, services techniques et mandat international dans le cadre de l'architecture des activités des programmes de l'ONF).
- Ces activités sont surtout concentrées sur les ventes et le développement des marchés de l'ONF (salles, télévision, consommateurs, institutionnel).
- Au cours de la période de planification, les activités de distribution internationale mettront l'accent sur la vente, particulièrement en Europe, aux États-Unis, en Amérique latine et en Asie. Voici les marchés visés :

- marchés internationaux de la télévision;
- marchés des salles à l'étranger;
- marchés institutionnels à l'étranger;
- fonds d'archives internationaux;
- marchés consommateurs internationaux.

De plus, en développant le marché institutionnel, l'ONF est déterminé à collaborer avec le secteur de l'éducation pour planifier et fournir produits et services. Il mettra aussi l'accent sur l'accroissement des ventes sur ce marché, qui représente pour lui une importante source de revenus. En 2005-2006, l'ONF poursuivra sa stratégie d'acquisition des droits de distribution de documentaires et films d'animation. Les décisions concernant ces acquisitions reposeront sur l'évaluation de la pertinence des productions par rapport à la collection et au mandat de l'ONF.

Dans le cadre de ses activités de vente, l'ONF optimise ses revenus dans ses boutiques électroniques, où les clients des marchés consommateurs et éducation (du Canada et des États-Unis) sont à même de naviguer et d'acheter en ligne ses vidéos et ses DVD; au Canada, il distribue les plans d'archives de partenaires tels que la National Geographic Society.

2.3 Analyse par activité de programme : distribution d'œuvres audiovisuelles

Résultats

Par la distribution d'œuvres audiovisuelles, l'ONF cherche à atteindre les résultats ci-après.

Les résultats directs sont :

- réputation d'important producteur et distributeur de documentaires et de films d'animation à l'échelle internationale – un point de référence;
- augmentation des revenus.

Les résultats indirects sont :

- renforcement du profil culturel du Canada au pays et à l'étranger;
- croissance économique;
- diversification des marchés.

Ressources financières

2004-2005	2005-2006	491
2006-2007	440	440

Ressources humaines

2004-2005	2005-2006	55
2006-2007	55	55

Priorités

Le mandat de l'ONF est également de distribuer (vendre) ses produits aussi largement que possible au Canada et à l'étranger. En mettant ses œuvres sur le marché, l'ONF maximise ses revenus. Ces activités regroupent les compétences et les capacités en matière de distribution commerciale. Les activités de distribution englobent : la commercialisation des catalogues audiovisuels de l'ONF et de sa cinémathèque de plans d'archives bien garnie; le développement et la diversification des marchés sur lesquels il distribue ses produits, au Canada comme à l'étranger; la réalisation de compilations pour certains marchés; la prestation d'un service à la clientèle de qualité; l'augmentation de son fonds d'œuvres audiovisuelles par des acquisitions et des ententes de partenariat; des études de marché. Par ces activités, l'ONF forge des alliances stratégiques avec les secteurs public et privé au Canada et à l'étranger.

Reconnaissance lors de festivals de films
La reconnaissance par les pairs de l'industrie canadienne et étrangère représente une mesure du caractère concurrentiel, de la qualité et de la pertinence de nos films. L'ONF continue de surveiller cet indicateur de rendement.

Participation de la population canadienne

L'ONF rapproche les Canadiens et Canadiennes d'un océan à l'autre de mille et une façons : dans les écoles, par son programme d'adhésion et des sites interactifs, par des projections communautaires, des médiathèques ayant pignon sur rue, des ateliers, des festivals de films et autres. Évaluer les incidences socioculturelles qu'ont les productions de l'ONF demeure un défi. En 2005-2006, l'ONF recevra les résultats d'une étude (commandée de concert avec des partenaires de l'industrie) sur les répercussions sociales des documentaires canadiens. On y trouvera une proposition de méthode d'évaluation applicable au suivi, au contrôle, à l'évaluation et à la préparation de rapports sur le sujet. L'ONF veut occuper une position de chef de file dans le domaine. Il cherchera donc à mettre en œuvre une telle méthode au cours de la période de planification.

De plus, selon une enquête menée pour le compte de l'ONF en 2004, la population canadienne connaît et appuie les films de l'organisme, mais pense que ses œuvres ne sont pas assez diffusées à la télévision et gagneraient à jouer d'une meilleure promotion. C'est pourquoi, en 2005-2006, l'ONF peaufinera ses outils de mesure et utilisera la méthode des études de cas pour faire le suivi de ses stratégies de mise en marché et de réseaux de distribution.

Diversité à l'écran et en coulisses

L'ONF a atteint ses objectifs en matière d'équité et est réputée pour perfectionner les talents et les compétences chez les communautés sous-représentées. Il a en outre d'excellents antécédents au chapitre de la programmation diversifiée sur le plan culturel. Ses films sont vraiment à l'image de la société canadienne et, de la sorte, favorisent l'inclusion ainsi que la consolidation des fondements de la société canadienne. L'ONF veillera au suivi de la diversité à l'écran et en coulisses en procédant à des évaluations et à des études de cas, et il rendra des comptes sur le sujet.

Progression du nombre de coproductions

L'ONF se propose d'assurer le suivi de ses activités de coproduction et de présenter un rapport faisant état des avantages qu'en tirent la population canadienne, l'ONF et les coproducteurs.

Résultats prévus

Voici le résumé des résultats prévus :

- au moins 85 p. 100 de la programmation sur des enjeux sociaux;
- programmation consistant en la production de documentaires d'opinion, de films d'animation, de films de fiction innovateurs et de produits nouveaux médias;
- projets innovateurs et expérimentaux;
- nombre important de coproductions;
- développement et perfectionnement de nouveaux talents.

Stratégie de mesure du rendement et indicateurs de rendement

Pour évaluer son rendement, l'ONF utilisera les indicateurs suivants :

- Diversité des genres et des sujets traités dans les productions de l'ONF;
- Degré d'atteinte des auditoires et niveau d'intérêt pour les films (auditoire à la télévision, auditoire autre qu'à la télévision et rayonnement du site Internet);
- Reconnaissance sous forme de prix décernés lors de festivals, tant au Canada qu'à l'étranger;
- Nombre d'applications innovatrices;
- Participation de la population canadienne;
- Diversité à l'écran et en coulisses;
- Progression du nombre de coproductions.

Diversité des genres et des sujets traités dans les productions de l'ONF

La production de l'ONF varie grandement sur des plans divers : genres (animation, documentaire d'opinion, médias interactifs), contenus, traitements et publics cibles. On peut le constater par un bref coup d'œil sur les œuvres réalisées.

Degré d'atteinte des auditoires et niveau d'intérêt pour les films

Pour l'ONF, la télévision demeure le principal moyen de rejoindre Canadiens et Canadiennes. Il dispose de données mensuelles comparatives sur la taille des auditoires par rapport aux divers réseaux de télévision ainsi que de données régionales, linguistiques et démographiques. En 2003-2004, l'ONF a accru son rayonnement de 20 p. 100.

L'ONF enregistre en détail le nombre de visites effectuées dans son site Web, notamment dans les sections Jeunesse, Collection, Nouveautés et Boutique.

L'ONF mettra au point des outils lui permettant d'évaluer le niveau d'intérêt des auditoires pour ses films.

priorité. Nous prévoyons que, par l'entremise de sa Direction de l'innovation et des ressources techniques, l'ONF sera à la fine pointe des nouvelles technologies. À titre d'exemple, l'ONF étudiera des possibilités d'investissements dans les domaines de la HD et de l'interactif numérique. De plus, en qualité de chef de file reconnu en imagerie numérique et de lauréat d'un Oscar soulignant sa contribution à l'avancement technique du cinéma, l'ONF et sa Direction de l'innovation et des ressources techniques persévéreront à mettre au point, lancer et tester de nouvelles technologies. Pour toutes ces raisons, comme par le passé, d'importants intervenants du secteur privé et des établissements de recherche tels que des universités ou des centres de recherche ont recours à l'ONF.

Par ailleurs, la Direction de l'innovation et des ressources techniques forgera davantage de partenariats avec des maisons de postproduction.

L'ONF se vouera également encore aux projets de mentorat et aux ateliers de maître qui servent de nombreuses façons à promouvoir l'art cinématographique et le transfert des connaissances et des compétences. Tandis que ces activités peuvent renforcer l'innovation, elles permettent aussi d'atteindre les objectifs consistant à appuyer les cinéastes canadiens et à faire de l'ONF la référence en matière de documentaires et de films d'animation.

(e)

Maintenir le développement de coproductions internationales (priorité liée aux sous-activités : production et mandat international dans le cadre de l'architecture des activités des programmes de l'ONF).

S'inspirant d'accords de coproductions internationales qui ont été conclus, l'ONF souhaite, par ses coproductions et ses ententes internationales, créer des partenariats financiers dont découleront d'importants documentaires propres à favoriser le renouvellement de la créativité et l'élargissement de l'auditoire. Ses coproductions internationales traitent d'enjeux mondiaux qui préoccupent la population canadienne ou de problèmes qui touchent les publics aux quatre coins du globe (lesquels problèmes sont le plus souvent présents d'un point de vue canadien); ces coproductions exportent les valeurs canadiennes.

Pour la période de planification qui nous occupe, les coproductions internationales demeureront pour l'ONF une importante source d'optimisation des ressources créatrices et financières, lui permettant de se tailler une place de choix sur la scène internationale et d'élargir son auditoire.

De plus, à l'occasion, l'ONF servira encore d'intermédiaire entre des entités internationales et des productrices/producteurs canadiens d'œuvres qui transmettent les valeurs canadiennes. Dans le but de développer des coproductions internationales, l'ONF cherchera à étudier et à mettre en œuvre des ententes ou partenariats avec des organismes et des diffuseurs aux vues similaires.

- Partenariat interministériel avec les communautés de langue officielle (PICLO). Le soutien des talents canadiens se concrétise dans une vaste gamme d'activités un peu partout au pays, depuis les programmes d'appui aux cinéastes décrits ci-après jusqu'à l'Aboriginal Filmmaking Program (AFP) en passant par le mentorat, le développement et l'aide aux cinéastes de la relève, ainsi que l'encouragement et le perfectionnement des talents et des histoires issus de groupes autochtones ou culturels précis.
- L'ONF a profité de l'Initiative DECLIC – un partenariat avec le ministère du Patrimoine canadien – pour augmenter le nombre de mises en chantier de projets diversifiés sur le plan culturel et le nombre de personnes qui reçoivent une formation sur le tas. Une mince fraction des fonds investis dans cette initiative a également été consacrée au développement d'auditoires dans les festivals.
- L'ONF est reconnu pour aider les cinéastes indépendants au Canada. Il joue un rôle inestimable dans le perfectionnement de la relève et dans le renouvellement des talents créateurs. L'ONF est l'un des seuls lieux qui jettent un pont entre, d'une part, l'apprentissage des étudiants en cinéma et des artisans et, d'autre part, l'exercice du métier en milieu professionnel. Pour ce faire, il recourt à divers programmes et projets. Le Filmmaker Assistance Program (FAP) et l'Aide au cinéma indépendant – Canada (ACIC) sont les piliers de cette tradition. Ces deux programmes sont des incubateurs de talents en ce sens qu'ils fournissent une aide financière et technique à des documentaristes, cinéastes d'animation et réalisateurs/réalisatrices de courts métrages de fiction (dont nombre appartiennent à la relève).
- Hothouse et Momentum** sont d'autres programmes incubateurs de talents qui continueront d'aider les cinéastes de la relève à produire de courts métrages documentaires de qualité à petit budget (dans le cas de **Momentum**) ou d'offrir aux jeunes cinéastes d'animation une formation intensive qui les familiarise avec les tenants et les aboutissants propres à la réalisation d'un film d'animation, depuis la création jusqu'au mixage définitif et à la mastérisation vidéo (dans le cas de **Hothouse**).
- c) Favoriser les partenariats par les coproductions** (priorité liée à la sous-activité : production dans le cadre de l'architecture des activités des programmes de l'ONF).
- L'ONF maintiendra sa place de partenaire au sein de l'industrie cinématographique et télévisuelle indépendante du Canada en continuant assidûment à mettre en oeuvre des coproductions. Il participe sur le plan éditorial à des coproductions avec l'industrie du film et accueille favorablement les propositions de coproduction reçues de producteurs/productrices ou cinéastes canadiens, qui sont ensuite gérées par un producteur de l'ONF.
- d) Renforcer l'innovation sur les plans du contenu, de la forme et de la technologie** (priorité liée aux sous-activités : production, marketing et services techniques dans le cadre de l'architecture des activités des programmes de l'ONF).
- L'ONF maintient le cap sur la créativité, l'innovation et l'expérimentation des formes et des contenus. Pour mieux y parvenir, il fera de la recherche et du développement une

Pour continuer de s'assurer que sa programmation satisfait à ses objectifs, reflète son mandat et s'avère pertinente pour la population canadienne, l'ONF exige toujours le respect de ses priorités en matière de programmation, qui orientent les choix faits et les décisions prises dans le cadre du processus de programmation. L'ONF veillera à peaufiner ses mécanismes d'évaluation, tant quantitative que qualitative, pour mieux mesurer le rendement et les répercussions de ses films.

Pour produire ses films, l'ONF cherche l'inspiration au sein de la communauté; c'est pourquoi il entend concevoir l'emballage de ses produits, lancer et promouvoir ses films et projets et étendre le rayonnement de sa production dans les communautés, en plus de créer des partenariats avec des groupes communautaires et autres partenaires pertinents. Il importe de souligner que, dans sa programmation, l'ONF cherche entre autres à mieux s'entraîner au sein des communautés en encourageant les créateurs qui en font partie et en les aidant à créer des projets de film susceptibles d'apporter des changements et d'amorcer discussions et débats.

Les plans et stratégies de marketing mettront l'accent sur certains films, sur la compilation des films en fonction de différentes thématiques et sur les projets spéciaux visant le développement du capital social.

b) Consolider la capacité de l'ONF à identifier et encourager les talents les plus prometteurs et travailler avec eux – assurant ainsi la promotion des cinéastes de la relève et des talents issus des milieux autochtones ou de milieux culturels divers (priorité liée aux sous-activités : production, marketing et appui aux cinéastes dans le cadre de l'architecture des activités des programmes de l'ONF).

L'ONF tient un rôle créatif dans le développement des talents canadiens. En mettant en œuvre ses nombreux programmes et projets et en déployant ses efforts de mentorat, il identifie et encourage les talents, consolidant ainsi le cinéma canadien de manière à favoriser l'expérimentation de même que la ferveur créatrice et innovatrice.

Dans ses activités de programmation pour 2005-2006, il continuera de stimuler l'expression de voix diverses et de contenus variés dans les deux langues officielles, encourageant ainsi les talents autochtones et issus de cultures diverses à formuler des points de vue culturels. L'ONF cherche à refléter davantage l'ensemble de la société canadienne, ce qui sous-entend multiplier les occasions offertes aux artistes et artisans des communautés autochtones ou minoritaires, le plus souvent en régions éloignées. Pour ce faire, l'ONF poursuivra ses efforts en vue de constituer, à l'échelle nationale, une base de données sur les talents, axée notamment sur l'identification des créateurs autochtones ou d'horizons culturels variés. Il s'y est engagé dans le cadre de l'Alliance sur la diversité culturelle, qui regroupe presque tous les organismes du portefeuille du Patrimoine canadien, et en a fait un objectif fondamental.

De plus, pour favoriser un contenu canadien diversifié dans les deux langues officielles, l'ONF renforcera les activités cinématographiques aux quatre coins du pays et mettra davantage l'accent sur l'aide aux cinéastes appartenant à la minorité linguistique de leur région. Il travaillera à créer avec le ministère du Patrimoine canadien un nouveau

Priorités

Afin d'atteindre les résultats susmentionnés, l'ONF s'est fixé les priorités ci-après pour la période de planification de trois ans.

- a) Maintenir une programmation globale d'œuvres audiovisuelles distinctives, audacieuses et pertinentes.
- b) Consolider la capacité de l'ONF à identifier et encourager les talents les plus prometteurs et travailler avec eux – assurant ainsi la promotion des cinéastes de la relève et des talents issus des milieux autochtones ou de milieux culturels divers.
- c) Favoriser les partenariats par les coproductions.
- d) Renforcer l'innovation sur les plans du contenu, de la forme et de la technologie.
- e) Maintenir le développement de coproductions internationales.

Plans

- a) Maintenir une programmation globale d'œuvres audiovisuelles distinctives, audacieuses et pertinentes (priorité liée aux sous-activités : production, marketing et services techniques dans le cadre de l'architecture des activités des programmes de l'ONF).

Riche de sa tradition et de ses productions récentes, l'ONF contribue au capital social du Canada en produisant des films et nouveaux médias innovateurs et pertinents sur le plan social. Depuis toujours, l'ONF concentre sa production sur des enjeux sociaux importants pour la population canadienne en créant des documentaires, des films de fiction innovateurs, des films d'animation et des productions nouveaux médias; il entend bien garder ce cap. Au cours de la période 2005-2006, l'ONF poursuivra sur cette voie en consacrant environ 85 p. 100 de sa production à d'importants enjeux sociaux et en posant des questions ardues qui interpellent la population canadienne. En outre, les films de l'ONF continueront d'explorer les relations entre les gens, entre la population et le régime démocratique de sorte que, le plus souvent, ils sonderont la conscience collective et encourageront les Canadiens et Canadiennes à participer, à se tenir informés de ce qui se passe au pays et à l'étranger, de manière à étoffer leur compréhension des grands enjeux de société et des valeurs canadiennes.

Les projets clés tels **Citizenshift** (<http://citizen.nfb.ca>) et **Parole Citoyenne** (<http://citoyen.nfb.ca>) continueront d'être développés pour qu'on en tire leur plein potentiel de sensibilisation de la population et d'incitation au dialogue parmi les citoyens et citoyennes de différentes communautés. Il s'agit d'espaces publics et technologiques où sont abordées des questions sociales comme la citoyenneté, la pauvreté, la santé et la démocratie, et qui constituent autant d'invitations à un vrai partenariat et à une participation pleine et entière par le recours à Internet comme mode d'expression.

2.2 Analyse par activité de programme : production d'œuvres audiovisuelles

Résultats

Par la production d'œuvres audiovisuelles, l'ONF cherche à atteindre les résultats ci-après. Les résultats désignent les avantages *directs* et *indirects* durables pour les Canadiens et Canadiennes, qui découlent des activités de l'ONF.

Les résultats directs sont :

- la connaissance et la compréhension, par les Canadiens et Canadiennes, de divers enjeux importants pour eux;
- la stabilité du niveau d'emploi dans l'industrie;
- une nouvelle génération de documentaristes et de cinéastes d'animation;
- la référence internationale dans le domaine du cinéma documentaire.

Les résultats indirects sont :

- une contribution à l'identité canadienne et à la cohésion sociale au pays;
- un public canadien renseigné et engagé;
- une industrie cinématographique et télévisuelle florissante, diversifiée sur le plan culturel et reconnue pour la qualité de ses productions.

Ressources financières

2004-2005	2005-2006	2006-2007
50 394	48 707	48 507

Ressources humaines

2004-2005	2005-2006	2006-2007
345	345	345

Dépenses prévues pour les activités de programme par résultat stratégique

(en milliers de dollars)	Prévisions des dépenses	Dépenses prévues	Dépenses prévues	Dépenses prévues
	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008
Production d'œuvres audiovisuelles	50 394	48 707	48 507	48 507
Distribution d'œuvres audiovisuelles	491	440	440	440
Accès aux œuvres audiovisuelles et développement des réseaux	12 351	11 172	11 172	11 172
Services de recherche et de conseil	3 550	2 629	2 629	2 629
Total du Budget principal des dépenses	66 786	62 948	62 748	62 748

L'écart entre les prévisions de dépenses de 2004-2005 par rapport aux dépenses prévues 2005-2006 provient de l'augmentation nette du crédit parlementaire de 2004-2005 pour des projets reliés au Fonds Mémoire canadienne, au PICLO ainsi qu'à un report de fonds de 2003-2004, après déduction de la contribution de l'ONF à la réaffectation des dépenses.

Ainsi, suite à la mise en place de l'architecture des programmes, une redistribution des fonds a été effectuée en faveur des « productions d'œuvres audiovisuelles » provenant des autres activités.

De plus, le niveau de référence de 2005-2006 est réduit suite à une réduction dans le taux des avantages sociaux appliqués sur la masse salariale.

Maximiser les revenus dans une industrie en pleine mutation

L'ONF détient l'un des plus riches catalogues audiovisuels au monde et une cinématèque de plans d'archives. Il peut accroître ses revenus en multipliant les licences de diffusion, en réalisant de nouvelles compilations pour des marchés précis, en nouant de meilleures alliances avec le système d'éducation et par d'autres moyens encore. Il œuvre toutefois au sein d'une industrie en pleine mutation, ce qui rend difficile l'établissement de prévisions exactes. Il faut réitérer que l'ONF ne doit en aucun cas compromettre ses valeurs fondamentales et qu'il doit peser l'objectif de maximiser les revenus en regard de ses objectifs en matière de culture et d'atteinte des publics, lesquels ne sont pas de prime abord de nature commerciale.

Question de droits

L'augmentation du coût d'achat des droits se répercute directement sur le coût des productions. De plus, l'ONF ne peut acquérir de droits à court terme pour une seule utilisation comme dans le cas de redevances à des fins de télédiffusion. Il doit aussi racheter les droits sur des films à valeur historique afin que la population canadienne y ait accès. Il s'agit là d'une responsabilité qui incombe à l'ONF, en sa qualité de producteur public.

Distribution de documentaires

Quelques rares distributeurs du secteur privé demeurent des intervenants clés dans la distribution de documentaires, mais ils concentrent le plus souvent leurs efforts sur les séries ou *documentaires de divertissement*. En pareil contexte, l'ONF joue un rôle unique et essentiel dans la distribution de documentaires.

Appliquer les nouvelles technologies de distribution numérique

Le rythme de l'évolution technologique et l'intérêt croissant que manifeste la population canadienne pour des films de plus en plus variés offrent des débouchés intéressants non seulement à l'ONF, mais au film canadien en général. Le cinéma électronique, un réseau parallèle, a été examiné et jugé viable. En 2004-2005, l'ONF et Téléfilm Canada ont commandé une étude sur un réseau de cinéma électronique. L'étude a montré que même avec une approche classique fondée sur le système de diffusion en place, les politiques gouvernementales exigeraient que le Canada joigne les rangs d'autres pays et incite, comme eux, l'industrie privée à déloger ou à adapter l'infrastructure de diffusion existante pour intégrer la projection numérique. Le Canada aurait nettement avantage à soutenir un réseau de cinéma électronique pour : 1) accroître la diversité des films offerts aux spectateurs canadiens, notamment des films canadiens, des longs métrages documentaires et des premières œuvres de long métrage; 2) permettre à de petites collectivités isolées d'accéder à des longs métrages en première diffusion; 3) favoriser l'interactivité; 4) profiter d'un système de distribution et de diffusion à moindres frais, une fois payé le coût d'installation.

2.1 Environnement opérationnel

Facteurs internes et externes

Tandis que l'ONF s'engage dans la dernière étape de son Plan stratégique 2002-2006, il continuera de consolider les nombreux changements apportés ces trois dernières années. Ses objectifs pour 2005-2006 et la période de planification demeurent :

- définir le rôle essentiel que joue l'ONF dans le paysage audiovisuel canadien et le positionner dans le nouveau contexte de la mondialisation;
- favoriser le rapprochement entre le public canadien, l'ONF d'aujourd'hui et notre patrimoine audiovisuel;
- refléter davantage et de manière plus pertinente la société canadienne;
- confirmer le rôle de l'ONF à titre d'incubateur d'excellence et d'innovation créatrice;
- maintenir et développer le capital humain de l'ONF;
- augmenter de façon significative le rendement du capital investi.

Les risques, défis et possibilités – que supposent ces facteurs, ainsi que leurs répercussions sur l'ONF.

Risques financiers

Au cours de cette période de planification et des années à venir, l'un des défis clés auxquels l'ONF devra faire face demeurera la diminution de ses ressources financières. Maximiser les revenus et forger des partenariats devraient l'aider à tirer davantage de ses ressources financières.

Les risques externes englobent également le fait que l'ONF n'a pas suffisamment accès aux canaux de diffusion et de distribution de ses productions, non plus qu'à leur promotion. Compte tenu de l'accès limité, de la programmation dans des créneaux désavantagés et de l'absence d'identification à l'écran, la population canadienne ne peut voir les films de l'ONF ou les voit difficilement et ne sait pas, ou rarement, qu'il s'agit de ses films. En l'occurrence, l'ONF a beaucoup de mal à engager le dialogue avec la population sur des sujets qui intéressent celle-ci et, le cas échéant, à se faire connaître comme étant à l'origine de ce dialogue.

Il faut également ajouter que l'ONF n'est pas le seul à éprouver des problèmes en ce qui a trait à la programmation et à la promotion des émissions canadiennes diffusées à la télévision. En effet, les diffuseurs canadiens accordent le plus souvent la priorité aux émissions américaines en raison de leur prix plus bas et des meilleurs revenus publicitaires qu'elles génèrent. L'ONF ne peut décider de l'horaire de diffusion de ses productions; ce pouvoir réside entre les mains du diffuseur. L'ONF cherche cependant encore et toujours des solutions innovatrices pour promouvoir ses productions.

SECTION II – ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE

collection qui n'est pas fixée sur film devra faire l'objet de mesures de conservation dans un avenir rapproché.

Des partenariats à tous les niveaux : parvenir à une synergie, relever la créativité et optimiser les ressources

Nous continuerons à forger des partenariats stratégiques avec des maisons de production et de distribution du secteur privé canadien et avec des diffuseurs publics afin de coproduire, diffuser et distribuer nos films. À l'échelle internationale, l'ONF persistera à former des alliances en vue de maximiser les synergies potentielles et d'accroître les revenus.

L'ONF poursuivra sa collaboration avec des ministères comme Patrimoine canadien et d'autres organismes (Conseil des Arts du Canada, Radio-Canada/CBC et Téléfilm Canada) pour mieux satisfaire aux objectifs de politique publique.

sur la popularité de la programmation canadienne, les documentaires canadiens jouissent d'une bonne image de marque et attirent les Canadiens et Canadiennes de tous âges.

Cette tendance ressort également de la fréquentation publique d'événements comme le Festival Hot Doc¹, à Toronto, dont l'assistance a augmenté de 30 p. 100 l'année dernière, et les Rencontres internationales du documentaire de Montréal, qui ont attiré 50 p. 100 plus de cinéphiles. La programmation du Festival international du film de Vancouver comptait un nombre record de 108 documentaires.

Selon un récent sondage effectué pour le compte de l'ONF, plus de 80 p. 100 de la population déclare nettement vouloir maintenir le financement public de l'ONF pour créer des documentaires canadiens sur l'histoire, la culture et le patrimoine canadiens.⁴

La difficulté de rejoindre les auditoires

La multiplication des choix offerts aux téléspectateurs a mené à la fragmentation des auditoires et à un marché encombré. Malgré cette fragmentation, les documentaires continuent d'attirer les téléspectateurs; certains documentaires exceptionnels ont été vus par plus d'un million de personnes⁵. Ce chiffre montre bien que l'ONF doit continuer à produire ce genre de films qui trouvent un écho auprès de la population canadienne. La couverture non doublée des productions de l'ONF diffusées sur les chaînes canadiennes en 2004-2005 a été supérieure à 9 millions de téléspectateurs, soit une augmentation de 20 p. 100 par rapport à l'année précédente.

Incidence de la conversion numérique sur la production et la distribution

La conversion au numérique du système de télédiffusion canadien demeure un défi. L'ONF veille à intégrer l'évolution technologique et à innover, particulièrement dans le domaine de la production numérique, de la télévision haute définition et des médias interactifs.

Dans ce contexte, l'ONF prend note, comme l'a souligné le gouvernement du Canada, que le ministère du Patrimoine canadien collaborera avec d'autres ministères, organismes et intervenants pour clarifier la politique et les objectifs, repérer les lacunes et contribuer à l'élaboration d'un plan de transition au numérique⁶. L'ONF se réjouit d'examiner ces questions avec le gouvernement pendant la période de planification.

La conservation de notre fonds audiovisuel considérable sur support vidéo est un sujet de constante préoccupation. La durée de vie d'une bande analogique ou numérique est relativement courte par rapport à celle d'un film. Depuis 1996, l'ONF est un chef de file dans le domaine de la production numérique. C'est donc dire que la part croissante de sa

⁴ Pollara, A survey on behalf of the National Film Board, mars-avril 2004 (sondage omnibus).
⁵ Groupe Nordicité ltée, *Getting Real/Tout va venir* : profil économique de l'industrie canadienne du documentaire, mars 2003, page 1.
⁶ Il y est fait allusion dans la publication récente intitulée *La réponse du gouvernement du Canada au rapport du Comité permanent du patrimoine canadien, Notre souveraineté culturelle* : Le deuxième siècle de radiodiffusion canadienne.

1.4 Survol de la planification et priorités

Objet du survol

L'objet du présent survol consiste à mettre en contexte les plans et les priorités qu'adoptera l'ONF en 2005-2006 et au cours de la période de planification triennale qui se termine en 2007-2008. Ces plans et priorités découlent de son Plan stratégique 2002-2006. Depuis trois ans, l'ONF jette les bases de sa modernisation en restructurant ses programmes, en améliorant ses méthodes et en adoptant de nouvelles directives visant la gestion responsable des fonds publics. Le Plan stratégique a été revu en 2004. Pour s'assurer de rester sur la bonne voie, l'ONF a procédé à des ajustements en fonction de l'évolution des technologies, des priorités et de l'industrie.

L'ONF rend des comptes au ministre du Patrimoine canadien, chargé d'administrer la *Loi sur le cinéma* qui régit cet organisme public de production et de distribution. L'ONF est financé principalement par des crédits parlementaires, par les revenus tirés de la vente de ses produits et par ses redevances.

Évolution du contexte documentaire

Partout dans le monde, la production documentaire subit des pressions jusqu'alors inégales tout en jouissant de la faveur du public comme jamais. Les documentaristes sont surtout préoccupés par la commercialisation de la production. Qualité et diversité sont en péril, notamment au chapitre des documentaires d'opinion¹. Ce type de films porte sur des enjeux de société importants; pourtant, moins de maisons de production canadiennes en font. Devant une telle brèche laissée dans le marché, les diffuseurs et les cinéastes indépendants ont manifesté leur appui aux documentaires d'opinion produits par l'ONF dans lesquels « la créativité, la diversité et la conscience sociale ne sont pas sacrifiées à l'autel de la rentabilité². » Dans une industrie en pleine mutation, l'ONF joue un rôle stabilisateur.

L'ONF fait des documentaires d'opinion une de ses priorités, car la population veut voir des films qui l'aident à mieux comprendre les enjeux présentés sous divers points de vue³. Afin de remplir cet objectif, l'ONF organisera, en 2005-2006, un sommet sur l'état du financement du documentaire, sur les programmes et politiques qui appuient ce genre ainsi que sur les auditoires et les incidences économiques et culturelles du documentaire. L'ONF a été un fer de lance du premier Sommet sur les politiques régissant le documentaire, qui s'est tenu en 2004-2005 pour amorcer les discussions.

Programmation dans le cadre de festivals

Le public demande de plus en plus de longs métrages et autres documentaires d'opinion, comme le montre le succès du genre à la télévision et au cinéma. Selon une étude récente

¹ Cox, Kirwan, Observatoire du documentaire, *La production documentaire au Québec et au Canada*, novembre 2002.

² Trad. libre. Source : Cox, Kirwan, *La production documentaire au Québec et au Canada*, novembre 2002, page 43.

³ Canadian Media Research Inc., *TV Audiences and the NFB*.

Activités	Finances	Type de priorité	Dépenses prévues		
Accès aux œuvres audiovisuelles et développement des réseaux	<p>Favoriser et accroître l'accès équitable à la collection de l'ONF – par des projections, des rétrospectives, etc.</p> <p>Rejoindre davantage les communautés par tout le Canada.</p> <p>Améliorer encore davantage la gestion des collections dans le contexte numérique (conservation, évolution numérique, droits).</p> <p>Intensifier la présence de l'ONF dans les communautés, à la télévision et dans les circuits d'apprentissage.</p> <p>Multiplier les occasions de faire rayonner l'image de marque de l'ONF au Canada et à l'étranger.</p>	Permanente	11 172	11 172	11 172
Services de recherche et de conseil	<p>Mener des projets de recherche et participer à d'autres projets.</p> <p>Collaborer davantage avec le gouvernement et d'autres organismes</p>	Permanente	2 629	2 629	2 629
	TOTAL		62 948	62 748	62 748

Priorités – Il s'agit des priorités en matière de programmes et de gestion, qui sont essentielles à la concrétisation des objectifs stratégiques de l'ONF pendant la période de planification. Elles seront abordées plus longuement dans la section Plans et priorités (Section II). De plus, le rendement qui s'y rapporte sera indiqué dans le Rapport de rendement de l'ONF 2005-2006 (RMR). Ces priorités sont essentielles à l'avancement du travail de l'ONF (mais ne constituent pas une liste exhaustive de toutes les initiatives).

Activités	Priorités	Type de priorité	Dépenses prévues		
			2005-2006	2006-2007	2007-2008
Production d'œuvres audiovisuelles	Maintenir une programmation globale d'œuvres audiovisuelles distinctives, audacieuses et pertinentes. Consolider la capacité de l'ONF à identifier et encourager les talents les plus prometteurs et travailler avec eux – assurant ainsi la promotion des cinéastes de la relève et des talents issus des milieux autochtones ou de milieux culturels divers. Favoriser les partenariats par les coproductions. Renforcer l'innovation sur les plans du contenu, de la forme et de la technologie. Maintenir le développement de coproductions internationales.	Permanente	48 707	48 507	48 507
Distribution d'œuvres audiovisuelles	Accroître les revenus tirés de la collection de l'ONF et optimiser les ventes et les préventes. Offrir les compétences spécialisées et les réseaux de distribution de l'ONF aux secteurs privé et public.	Permanente	440	440	440

1.3 Renseignements sommaires

<p>Mandat – L'Office national du film du Canada a pour mandat de « susciter et promouvoir la production et la distribution de films dans l'intérêt national, et notamment de :</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ■ produire et distribuer des films destinés à faire connaître le Canada aux Canadiens et aux autres nations, et promouvoir la production et la distribution de tels films; ■ faire des recherches sur les activités filmiques et en mettre les résultats à la disposition des personnes faisant de la production de films; ■ conseiller le gouverneur en conseil en matière d'activités filmiques; ■ remplir, en matière d'activités filmiques, les autres fonctions que le gouverneur en conseil peut lui assigner ». 	
<p>Mission – La mission de l'ONF, conformément au Plan stratégique 2002-2006, consiste à produire et distribuer des œuvres audiovisuelles distinctives, audacieuses et pertinentes qui reflètent la diversité culturelle et qui présentent au Canada et au monde un point de vue authentiquement canadien.</p>	

Avantages pour la population canadienne et pour le monde

L'ONF joue un rôle aussi nécessaire aujourd'hui qu'au moment de sa création en 1939. Aujourd'hui encore, il contribue à façonner et influencer les vues de la population canadienne; il est un outil d'innovation sociale et de rapprochement citoyen dans un contexte mondial. En intégrant la production et la distribution de films dans l'intérêt national, il devient un catalyseur de la participation des citoyens et citoyennes; favorise l'acquisition continue du savoir; transmet les valeurs canadiennes au pays et à l'étranger; innove sur le plan du contenu, de la forme et de la technologie; aide les nouveaux talents de diverses cultures; donne aux Canadiens et Canadiennes une voix qui leur est propre; incarne un partenaire complémentaire unique pour l'industrie du cinéma et de la télévision au Canada.

RPP – Renseignements sommaires

(en milliers de dollars)

2005-2006	2006-2007	2007-2008
62 948	62 748	62 748
Ressources financières		

2005-2006	2006-2007	2007-2008
500	500	500
Ressources humaines		

L'ONF est impatient de poursuivre sur sa lancée et de contribuer au renforcement du capital social au pays par la mise en œuvre de sa vision : créer et diffuser des films produits dans l'intérêt national. Ce plan ambitieux profite, et profitera, aux Canadiens et Canadiennes puisqu'ils comprendront mieux divers enjeux importants pour eux, y seront plus sensibilisés et seront davantage incités au dialogue public et à l'engagement. Qui plus est, ce plan est, et sera, tout à leur avantage puisqu'il en découle l'encouragement des créateurs de la relève issus de diverses cultures, la contribution à la durabilité et à la stabilité de l'industrie canadienne du cinéma et de la télévision et le renforcement du profil culturel du Canada à l'échelle internationale.



Jacques Bensimon

Commissaire du gouvernement à la cinématographie
et président de l'Office national du film du Canada

1.2 Message du commissaire

L'Office national du film du Canada (ONF) joue un rôle unique et essentiel. En sa qualité d'institution publique, il se voue à renforcer le capital social en créant des films pertinents sur les plans social et culturel, qui sont aussi distinctifs et divers que les publics auxquels ils sont destinés. En remplissant ce mandat, l'ONF continue de produire ses œuvres les plus marquantes et confirme la place qu'il occupe dans la vie sociale et culturelle du pays.

En ma qualité de commissaire du gouvernement à la cinématographie et de président de l'ONF, je suis extrêmement fier des résultats que nous avons atteints jusqu'ici dans la mise en œuvre du Plan stratégique 2002-2006. Nous obtenons des résultats tangibles, assurant ainsi à l'ONF la place qui lui revient dans l'industrie et dans la vie de la population canadienne.

Voici les priorités clés sur lesquelles nous nous concentrerons pour l'année à venir : 1) programmer des productions importantes, distinctives et innovatrices qui abordent des enjeux de société dont la population canadienne fait grand cas; 2) faire œuvre de pionnier sur les plans créatif et technique par des films d'animation; 3) rayonner dans les communautés; 4) saisir des occasions de partenariat; 5) aider les nouveaux talents susceptibles de donner aux Canadiens et Canadiennes une voix qui leur est propre et de transmettre les valeurs canadiennes au pays et à l'étranger.

La diversité culturelle des créateurs audiovisuels du Canada est un atout de taille pour la nation; elle en façonne l'identité. L'ONF veillera à consolider son engagement déjà profond envers les talents issus des diverses cultures. Même si l'ONF rejoint déjà la population canadienne par la télévision, par Internet, dans les écoles et les universités, dans les bibliothèques, dans les médiathèques ayant pignon sur rue, par ses projections dans les centres communautaires, par ses ateliers de maître et ateliers divers et par ses activités spéciales, il se veut encore plus présent pour mieux se rapprocher des Canadiens et Canadiennes. À cette fin, il redoublera d'efforts pour permettre à la population d'accéder à ses films. Ainsi, en 2005-2006, il poursuivra son travail visant le développement du cinéma électronique, un système qui met la technologie numérique au service des Canadiens et Canadiennes en créant un nouveau réseau de distribution à contenu diversifié, lequel atteindra les régions les plus reculées du Canada, et ce, à moindres frais. Comme tenu de sa collection de films, de sa méthode de gestion des actifs numériques, de sa connaissance du marché canadien et de ses compétences de pointe, l'ONF s'avérera ainsi un acteur de premier plan pour explorer, en partenariat avec le secteur privé, les façons de mettre en œuvre ce moyen innovateur pour rejoindre les auditoires d'un bout à l'autre du pays.

Bien que ses crédits parlementaires soient possiblement réduits au cours de la période de planification, l'ONF s'emploiera encore et toujours à respecter les priorités établies dans le présent plan. À cette fin, la croissance de ses revenus et la mise à profit de partenariats lui seront essentiels.

1.1 Message de la Ministre

Ministre du Patrimoine canadien et
ministre responsable de la Condition féminine



Minister of Canadian Heritage and
Minister responsible for Status of Women

Ottawa, Canada K1A 0M5




A titre de ministre du Patrimoine canadien et de ministre responsable de la Condition féminine, je suis fière de présenter au Parlement et à la population canadienne le *Rapport sur les plans et les priorités (2005-2006)* de l'Office national du film du Canada (ONF). Ce rapport résume les objectifs de l'ONF pour la prochaine année et témoigne de sa volonté de contribuer à notre mission qui est de « Créer le Canada ensemble ».

Composante essentielle du portefeuille du Patrimoine canadien, l'ONF est un véritable lieu de création d'œuvres audiovisuelles canadiennes à la fois originales, audacieuses, intéressantes et accessibles. La place de choix qu'occupent les cinéastes de la relève au sein de l'ONF et l'esprit d'innovation que l'on y retrouve favorisent cette créativité.

Qu'il s'agisse d'accroître la vitalité culturelle de nos communautés, de préserver notre héritage multiculturel, de mettre en valeur nos langues officielles, d'assurer l'égalité des chances ou de faire résonner la voix du Canada sur nos grands réseaux de diffusion, je peux compter sur l'appui et l'engagement de sociétés d'Etat et d'organismes comme l'ONF pour s'acquitter des responsabilités de ce portefeuille.

Ensemble, nous faisons en sorte que les citoyens et citoyennes de tous âges puissent mettre à profit leur génie créateur, leur talent et leurs compétences, au bénéfice de la société tout entière. Ensemble, nous travaillons à faire du Canada un pays prospère, qui se démarque par sa diversité, son ouverture, son dynamisme culturel et son esprit d'innovation.


Liza Frulla

SECTION I - SURVOL

Résultats.....	25
Ressources financières.....	25
Ressources humaines.....	26
Priorités.....	26
Plans.....	26
Résultats prévus.....	28
Stratégie de mesure du rendement et indicateurs de rendement.....	29
2.5 Analyse par activité de programme : services de recherche et de conseil.....	30
Résultats.....	30
Ressources financières.....	30
Ressources humaines.....	30
Priorités.....	30
Résultats prévus.....	32
Stratégie de mesure du rendement et indicateurs de rendement.....	32
2.6 Analyse par activité de programme : fonds renouvelable.....	33
Ressources financières.....	33
Ressources humaines.....	33
SECTION III : INFORMATION ADDITIONNELLE.....	34
3.1 Déclaration de la direction.....	35
3.2 Renseignements sur l'organisation.....	36
3.3 Tableaux.....	37
SECTION IV – AUTRES SUJETS D'INTÉRÊT.....	46
4.1 Services corporatifs.....	47
Priorités.....	47
Plans.....	47
Stratégie de mesure du rendement et indicateurs de rendement.....	48


Table des matières

SECTION I – SURVOL.....	1
1.1 Message de la Ministre.....	2
1.2 Message du commissaire.....	3
1.3 Enseignements sommaires.....	5
1.4 Survol de la planification et priorités.....	8
SECTION II – ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME PAR RÉSULTAT.....	11
2.1 Environnement opérationnel.....	12
2.2 Analyse par activité de programme : production d'œuvres audiovisuelles.....	15
Résultats.....	15
Ressources financières.....	15
Ressources humaines.....	15
Priorités.....	16
Plans.....	16
Résultats prévus.....	20
Stratégie de mesure du rendement et indicateurs de rendement.....	20
2.3 Analyse par activité de programme : distribution d'œuvres audiovisuelles.....	22
Résultats.....	22
Ressources financières.....	22
Ressources humaines.....	22
Priorités.....	22
Plans.....	23
Résultats prévus.....	24
Stratégie de mesure du rendement et indicateurs de rendement.....	24
2.4 Analyse par activité de programme : accès aux œuvres audiovisuelles et développement des réseaux.....	25

Office national du film du Canada

Rapport sur les plans et les priorités

2005-2006


Liza Frulla
Ministre du Patrimoine canadien

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser des fonds publics. Les demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du Budget principal des dépenses.

Partie II – Le Budget principal des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenses à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1^{er} mars ou avant.

Partie III – Le Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

- 1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principes prioritaires d'une organisation, et ce, par objectif stratégique, activité de programme et résultats prévus, incluant des liens aux besoins en ressources connexes. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont habituellement déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(4) du Règlement.

- 2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en autonomie par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le Budget supplémentaire des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenses (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le Budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé deux fois par année, soit un premier document au début novembre et un document final au début mars. Chaque Budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de deux Budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une année donnée.

Le Budget des dépenses, de même que le Budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels s'ajoutent par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du Canada, représentée par

le Ministère des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, 2005

Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : www.lbs-sct.gc.ca

En vente chez votre librairie local ou par la poste auprès
des Éditions du gouvernement du Canada

(Travaux publics et Services gouvernementaux Canada)

KIA OS9

Téléphone : (613) 941-5995

Télécopieur : (613) 954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)

Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)

Internet : <http://publications.gc.ca>

No. de catalogue : BT31-2/2006-III-5
ISBN 0-660-62734-5



Office national du film

Budget des dépenses
2005-2006

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités





National Parole Board

2005-2006
Estimates

Part III – Report on Plans and Priorities

Canada

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of:

Part I – The Government Expense Plan provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

Part II – The Main Estimates directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

Part III – Departmental Expenditure Plans, which is divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organisation's main priorities by strategic outcome(s), program activity(s) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are usually tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(4).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

Supplementary Estimates directly support an *Appropriation Act*. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in early November and a final document in early March. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services Canada, 2005

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: www.tbs-sct.gc.ca

Available through your local bookseller or by mail from
Canadian Government Publishing
Public Works and Government Services Canada
Ottawa (Ontario)
K1A 0S5

Telephone: (613) 941-5995
Fax: (613) 954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Orders only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Internet: <http://publications.gc.ca>

Catalogue No.: BT31-2/2006-III-45
ISBN 0-660-62801-5

National Parole Board



2005-2006

Report on Plans and Priorities

A handwritten signature in black ink, reading "A. Anne McLellan".

Hon. A. Anne McLellan P.C., M.P.

Solicitor General of Canada,

(Minister of Public Safety and Emergency Preparedness Canada)

Table of Contents

Section I - Overview	1
.1 Chairperson's Message	1
.2 Summary Information	2
Mandate.....	2
Mission and Values	2
.3 Departmental Priorities	3
Section II - Analysis of Program Activities by Strategic Outcome.....	6
Analysis by Program Activity.....	6
Section III - Supplementary Information	8
.1 Management Representation Statement	8
.2 Organizational Information	8
Table 1: Departmental Planned Spending and Full Time Equivalents	10
Table 2: Program by Activity	11
Table 3: Voted and Statutory Items listed in Main Estimates.....	11
Table 4: Net Cost of Department for the Estimates Year.....	12
Table 5: Source of Non-Respendable Revenue	13
Table 6: Horizontal Initiatives	13
Section IV - Other Items of Interest.....	14
Legislation Administered by the National Parole Board	14
Contacts	15

Section I - Overview

.1 Chairperson's Message

Creation of the Portfolio of Public Safety and Emergency Preparedness brings together numerous agencies with important responsibilities in the areas of criminal justice and security. The operational focus of these agencies varies considerably from security and counter terrorism to policing, law enforcement, crime prevention, corrections, conditional release, and border services but they are linked by a commitment to the pursuit of "safer communities".

From a public perspective, parole boards and parole are not often associated with public safety. In fact, media reports frequently depict these concepts as contradictory. The reality is, however, that the National Parole Board is well-positioned to contribute to the achievement of safe communities. Public safety is the top priority for the Board, as specified in the *Corrections and Conditional Release Act* (CCRA). The Board's Mission and Vision reinforce this commitment and ensure that public safety provides the foundation for NPB's policies, training and operations. Further, parole as a concept is grounded in public safety. It recognizes that most offenders return to the community after satisfaction of their sentence, and that the safest way to manage this process of community reintegration is through a program of gradual and controlled release.

In this context, concerns for public safety are clearly reflected in NPB's Plans and Priorities for 2005/06, which outline a range of measures designed to enhance quality in conditional release decision-making. Priorities will focus on: provision of more time for Board members to prepare for and conduct hearings; strengthened orientation and training which provides Board members with the latest information on risk assessment and risk management; and better information for decision-making through more effective staff support and a more responsive automated system for information management and sharing.

The Board works in an environment frequently characterized by low levels of public confidence and trust. In these circumstances, openness and accountability are crucial. In practical terms, the Board must "lead with the truth". Information must be shared in a timely and accurate manner, consistent with the law, in order to support meaningful public discussion and build support for the safe reintegration of offenders in the community. Efforts to strengthen NPB capacity for responding to the openness and accountability provisions of the CCRA must, therefore, remain a priority. Measures for improvement will focus on quality: information and assistance for victims of crime, observers at hearings, and those who seek access to the Board's registry of decisions; effective investigation and dissemination of findings related to tragic incidents in the community; and a strategic approach to public information and community outreach.

The Board's public credibility is also influenced by the efficiency with which it processes pardon applications. Plans and Priorities for 2005/06 identify the final stages of NPB's multi-year initiative for improvements in the area. Through process streamlining, policy refinement, and enhancements to the automated system which supports application processing, the Board expects to achieve major improvements in service delivery.

Quality decision-making, open and accountable processes, effective operations and productive use of technology provide the framework for NPB to enhance its contribution to public safety. Progress in this area presents real challenges, but I am certain that actions set-out in Plans and Priorities 2005-06 will result in continuing progress.



D. Ian Glen, Q.C.

Chairperson, National Parole Board

.2 Summary Information

Reason for Existence

Mandate

The National Parole Board is an independent administrative tribunal responsible for making decisions about the timing and conditions of release of offenders to the community on various forms of conditional release. The Board also makes pardon decisions, and recommendations respecting clemency through the Royal Prerogative of Mercy (RPM).

Legislation governing the Board includes the *Corrections and Conditional Release Act (CCRA)*, the *Criminal Records Act (CRA)*, and the *Criminal Code*. The CCRA empowers the Board to make conditional release decisions for federal offenders and offenders in provinces and territories without their own parole boards. Provincial boards currently exist in Quebec, Ontario, and British Columbia. The CRA authorizes the Board to grant or revoke pardons for convictions under federal acts or regulations. The Governor General or the Governor in Council approves the use of the RPM for those convicted for a federal offence, following investigations by the Board, and recommendations from the Solicitor General of Canada.

Mission and Values

The National Parole Board, as part of the criminal justice system, makes independent, quality conditional release and pardon decisions and clemency recommendations. The Board contributes to the protection of society by facilitating, as appropriate, the timely integration of offenders as law-abiding citizens.

The Mission establishes four core values:

- dedication to the attainment of a just, peaceful and safe society;
- respect for the dignity of individuals and the rights of all members of society;
- commitment to openness, integrity and accountability; and
- belief that qualified and motivated individuals are essential to achieving the Mission.

Financial Resources

2005-2006	2006-2007	2007-2008
\$41,880,000	\$41,673,000	\$41,673,000

Human Resources (Full-time Equivalents)

2005-2006	2006-2007	2007-2008
459	459	459

.3 Departmental Priorities

Work Environment

NPB works in a complex environment, demanding effective support for government priorities, careful assessment of pressures within the justice system, thoughtful consideration of public issues and concerns in a dynamic and challenging community context, and rigorous pursuit of innovation and improvement to meet workload pressures.

The Board delivers two legislatively based programs – conditional release and pardons and clemency. The Board also has a corporate service function which provides critical support for program delivery. The conditional release area is, by far, the most complex and resource intensive, accounting for more than 80% of annual program expenditures.

Program delivery for the Board is labour-intense. Salary costs amount to about 80% of program expenditures each year. Most of the remaining expenditures cover essential operating costs such as Board member travel to parole hearings. The high proportion of resources used for legislative responsibilities, combined with the high proportion of resources devoted to salary costs seriously constrains resource flexibility. In this context, managing heavy and increasingly complex workloads presents a constant challenge.

NPB's workloads are, for the most part, driven by factors beyond its control. The legislative instruments governing the Board (*Corrections and Conditional Release Act*, *Criminal Records Act*) are prescriptive, specifying when and how the Board must conduct its business (e.g. when to conduct parole hearings). In addition, workloads are driven by the actions of offenders, victims and pardon applicants.

In concrete terms, this means that NPB must deal with high workload volumes in tight timeframes, amid intense public scrutiny. For example, each year, the Board must complete 22,000 to 25,000 conditional release reviews, respond to 15,000 contacts from victims, arrange for more than 1,000 observers at its hearing, and send out 5,000 decisions from its registry of decisions in response to requests from victims, the media, and interested citizens. The Board must also manage about 20,000 pardon applications each year.

In addition to high workload volumes, the Board must deal with the growing complexity of conditional release decision-making as reflected in two important trends. The first is the "hardening" of the federal offender population which is characterized by longer criminal histories, greater prevalence of violence, more gang affiliations, more serious substance abuse problems and more serious physical and mental health problems. The federal offender population is also becoming more culturally and ethnically diverse.

The second trend involves the need for innovative new decision processes such as elder-assisted and community-assisted hearings which recognize the needs of Aboriginal offenders, and the increasing numbers of offenders from ethnoracial communities. Complexity has also been influenced by greater involvement of victims and observers at hearings, media and community involvement, and the involvement of lawyers as offenders' assistants in the hearing process.

From a policy perspective, the Board must continue to deal with important challenges such as the information needs of victims of crime, the broad impacts of diversity, the over-representation of Aboriginal people in the justice system and low levels of public confidence in parole and parole boards. All of these issues must be considered in the context of NPB's enduring commitment to public safety.

Priority: Effective management of legislative responsibilities related to conditional release decision-making.	Type	Planned Spending		
		2005-2006	2006-2007	2007-2008
	Ongoing	\$33,079,000	\$32,872,000	\$32,872,000

NPB will focus on measures which strengthen NPB's capacity for quality decisions regarding the safe reintegration of offenders in the community. In developing plans for effective management of ongoing responsibilities related to conditional release decision-making, the Board considers the key factors which influence the volume and complexity of annual workloads (e.g. the current and projected size of the federal offender population, and the characteristics of this population). Similar, but less detailed information is collected for the provincial offender population in the provinces/territories in which the Board exercises parole decision-making responsibilities.

Offender population information is combined with legislatively-based information such as parole eligibility dates and the number of Board members required to make a decision in order to assess workload demands. In fact, the Board uses a detailed resource formula to forecast the number of conditional release reviews it expects to complete each year, and the numbers of Board members and staff required to complete these reviews. Based on data currently available, the Board expects to conduct the following numbers of conditional release reviews over the planning period.

Forecast	2005-2006	2006-2007	2007-2008
Conditional Release Reviews	22,295	22,450	22,518

The Board is also developing plans to address the growing complexities of conditional release decision-making which will focus on the provision of more time for Board members to prepare for and complete conditional release reviews, enhanced orientation and training for Board members, and strengthened support for the decision-making process. Implementation of these plans is scheduled to begin in the 2005/06 fiscal year.

Performance indicators in this area include:

- the outcomes of release for parole (successful completion, revocation for a breach of conditions of release or for a new offence);
- numbers and rates of conviction for violent offences for parolees; and
- post-warrant expiry reoffending resulting in return to a federal penitentiary.

Priority: Effective management of legislative responsibilities related to open and accountable conditional release processes.	Type	Planned Spending		
		2005-2006	2006-2007	2007-2008
	Ongoing	\$5,961,000	\$5,961,000	\$5,961,000

Priority activities will include: information for victims of crime; observers at hearings; requests for access to the Board's registry of decisions; public information and outreach; and investigation of tragic incidents in the community.

Planning in this area must address the realities of heavy and steadily increasing workload demands involving the public, victims and the media. For example, the annual number of NPB contacts with victims has almost tripled since 1995/96, rising from about 5,900 to 15,300. Plans must position the Board for quality program delivery in a number of areas such as public information and community engagement, timely and professional sharing of information with victims and other interested parties, consistent with the provisions of the CCRA, and effective investigation of serious incidents in the community.

A key aspect of NPB's plans will focus on measures to address the results of a survey of victims carried-out by

the Board in 2003/04. The survey, which sought feedback from victims on the quality of information and assistance provided by NPB, will set the stage for review of a range of measures to introduce more inclusive processes for victims including policy, training, the use of technology to enhance information sharing, and legislation.

Performance measurement in this area focuses on the timeliness and quality of information and assistance provided, and the results of surveys of users and key stakeholders.

Priority: Improved information management in support of NPB's conditional release responsibilities through development and implementation of the Conditional Release System (CRS).	Type	Planned Spending		
		2005-2006	2006-2007	2007-2008
	Previously Committed	To be determined	To be determined	Nil

Current plans call for development and implementation of CRS to be completed in 2006. NPB and the Correctional Service of Canada (CSC) work in close partnership in the delivery of the conditional release program. CSC provides information for NPB decision-making, supervises offenders in the community when NPB makes decisions to release offenders and informs NPB when the level of risk changes for offenders in the community. In this environment, timely sharing of accurate information is essential for the effective operations of both agencies. As a result, CRS will be developed in parallel with the renewal of CSC's Offender Management System. This approach will ensure consistency and interoperability.

Priority: Effective management of legislative responsibilities related to the processing of pardon applications, including measures to enhance productivity.	Type	Planned Spending		
		2005-2006	2006-2007	2007-2008
	Ongoing	\$2,840,000	\$2,840,000	\$2,840,000

NPB is in the midst of a multi-year plan to enhance productivity in the processing of pardon applications. The initial phases, now completed, dealt with policy refinement and process streamlining. The current phase, scheduled for completion in June 2005, will involve modernization of the automated system used to support pardon application processing along with the training necessary to support effective use of the system. Based on these improvements, the Board expects to reduce the average process time for pardon applications in a significant manner (e.g. the target for cases involving summary convictions is two weeks, on average).

When productivity targets have been achieved, the Board plans to review its approach to user fees for pardons, and in particular, the cap of \$410,000 that has been placed on the revenues that the Board can use annually. Plans to review user fees will include public consultations, as required by Treasury Board policy. Consultations may, however, be limited, given the reluctance of pardon applicants or recipients to identify themselves. The key performance measures for the pardon area are the average time required to process applications, and the numbers and rates of pardons revoked annually.

Section II - Analysis of Program Activities by Strategic Outcome

Analysis by Program Activity

The Program Activity Architecture for the National Parole Board reflects the key aspects for the Board's legislative framework (*Corrections and Conditional Release Act, Criminal Records Act*), and the areas of performance in which Parliament and the public most frequently express interest. In this context, the Board's strategic outcomes are the cornerstones of its public accountability.

Strategic Outcome: Conditional release decisions which contribute to public protection through safe reintegration of offenders in the community.

Program Activity Name: Conditional Release Decisions.

Program Activity Description: Case review and quality decision-making; provision of support for decision-making; provision of appropriate training to ensure professionalism in all aspects of decision-making; and policy development to guide decision-making and operations.

Through this program activity, the Board works to provide quality decisions on the timing and conditions of release of offenders to the community on various forms of release. Effectiveness is assessed through the monitoring of the outcomes for release of offenders on parole. Monitoring of outcomes addresses violent reoffending as a priority. This program activity provides direct support for the Board's priority dealing with effective management of ongoing responsibilities for conditional release decision-making.

Financial Resources:

2004-2005	2005-2006	2006-2007
\$30,425,000	\$33,079,000	\$32,872,000

Human Resources:

2004-2005	2005-2006	2006-2007
301	360	360

Strategic Outcome: Open and accountable conditional release processes that ensure active involvement and engagement of victims of crime and the public, before and after conditional release decisions are made.

Program Activity Name: Conditional Release Openness and Accountability.

Program Activity Description: Provision of information for victims and assistance for observers at hearings and those who seek access to NPB's decision registry; public information strategies; and investigation of tragic incidents in the community.

This program is designed to ensure that the Board operates in an open and accountable manner, consistent with the provisions of the CCRA, that it shares information effectively in support of public safety and effective conditional release. Work in this area recognizes that NPB operates in a difficult environment in which timely

sharing of accurate information is fundamental for effective partnership and public trust. Results for this program are assessed by monitoring of the timeliness of information shared and selected surveys of those who receive information and assistance from the Board (e.g. victims). This program activity relates directly to NPB's priority for open and accountable conditional release processes.

Financial Resources:

2004-2005	2005-2006	2006-2007
\$5,828,000	\$5,961,000	\$5,961,000

Human Resources (FTE):

2004-2005	2005-2006	2006-2007
61	65	65

Strategic Outcome: Pardon decisions and clemency recommendations which contribute to public protection and support the process of rehabilitation.

Program Activity: Pardon Decisions/Clemency Recommendations.

Program Activity Description: The review of pardon applications and the making of quality decisions to grant or deny pardons; provision of support for pardons decision-making; development of pardons and clemency policy; the collection of pardon revenues; and development of recommendations for clemency.

This program is designed to remove the stigma of a criminal record for those found guilty of a federal offence who, after satisfying their sentence and a specific waiting period, have shown themselves to be responsible citizens. A pardon is, therefore, a means to facilitate safe reintegration in the community. Results are assessed through ongoing review of the average time required to process pardon applications, and the rates of revocation of pardons granted.

Financial Resources:

2004-2005	2005-2006	2006-2007
\$5,526,000	\$2,840,000	\$2,840,000

Human Resources (FTE):

2004-2005	2005-2006	2006-2007
47	34	34

This program activity relates directly to NPB's priority for effective management of ongoing responsibilities related to pardon decisions and clemency recommendations.

Section III - Supplementary Information

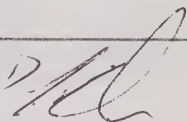
.1 Management Representation Statement

I submit for tabling in Parliament, the 2005/006 Report on Plans and Priorities (RPP) for the National Parole Board.

This document has been prepared based on the reporting principles contained in the *Guide to the preparation of Part III of the Estimates: Reports on Plans and Priorities*.

- It adheres to the specific reporting requirements outlined in the TBS guidance;
- It uses an approved program activity architecture (PAA) structure;
- It provides a basis of accountability for the results achieved with the resources and authorities entrusted to it; and
- It reports finances based on approved planned spending numbers from the Treasury Board Secretariat.

Name: D. Ian Glen



Title: Chairperson, National Parole Board.

.2 Organizational Information

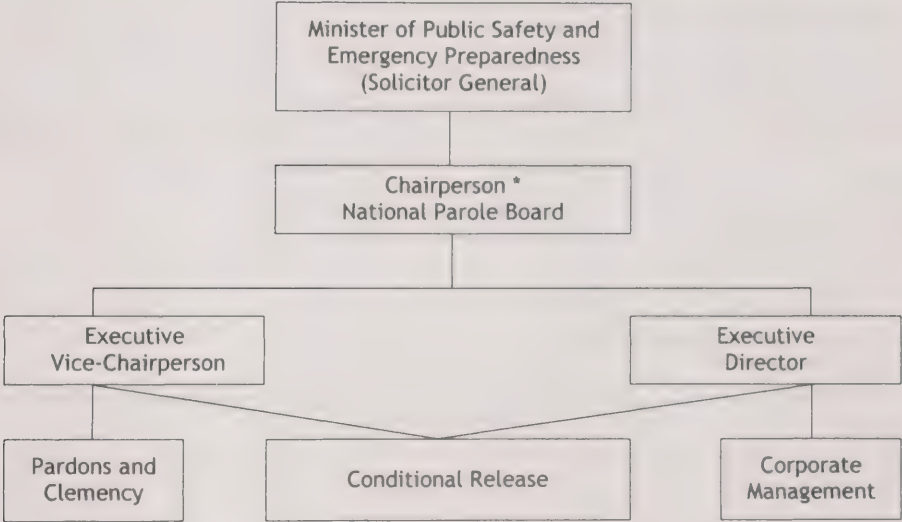
The National Parole Board is an agency within the Portfolio of the Department of Public Safety and Emergency Preparedness. The Board works in partnership with Portfolio agencies in pursuit of priorities such as safer communities, but NPB is unique in many ways. It is an independent administrative tribunal responsible for conditional release decisions for federal offenders and for provincial offenders in provinces and territories without their own parole boards, and for pardon decisions and clemency recommendations. Board members work within a legislative framework involving the *Corrections and Conditional Release Act* and the *Criminal Records Act*, and related policies, but are independent in their decision-making responsibilities.

Structure for Program Delivery

The Board carries-out its work through six offices across the country, and a national office in Ottawa. The national office makes clemency recommendations and pardon decisions and develops related policies. It is also responsible for a range of activities related to conditional release, including: investigations of tragic incidents in the community; appeal decisions; policy development; and coordination of Board member training. As well, the national office provides leadership and coordination for corporate management activities such as strategic and operational planning, resource management, communications, performance reporting, human resource services, security, and information management.

Conditional release decisions are made by Board members in the regions (except appeal decisions). Board members are supported by staff who schedule hearings, provide access to information for decision-making, ensure sharing of information with the offender, provide policy advice, and communicate conditional release decisions to the offender, CSC representatives, and others as required. Regional staff also provide information for victims, make arrangements for observers at NPB hearings, and manage requests for access to the Board's decision registry.

Program Accountability



** The Chairperson and the Executive Vice-Chairperson work as a team, sharing roles and responsibilities. The Executive Vice-Chairperson has been shown separately in this chart to illustrate management responsibility for pardons and clemency.*

Table 1: Departmental Planned Spending and Full Time Equivalents

(\$ millions)	Forecast Spending 2004-2005	Planned Spending 2005-2006	Planned Spending 2006-2007	Planned Spending 2007-2008
Conditional Release Decisions	26.8	25.5	25.5	25.5
Conditional Release Openness and Accountability	5.0	4.3	4.3	4.3
Pardons Decisions/Clemency Recommendations	2.0	2.0	2.0	2.0
Budgetary Main Estimates (gross)	33.8	31.8	31.8	31.8
Non-Budgetary Main Estimates (gross)	0	0	0	0
Less: Respendable revenue	0	-	-	-
Total Main Estimates	33.8	31.8	31.8	31.8
<i>Adjustments:</i>				
Supplementary Estimates:				
Carry-forward from 2003-04	1.4			
Recovery of Pardon User Fees	0.4	0.4	0.4	0.4
Effective corrections and Citizen Engagement	-	1.4	1.4	1.4
Program sustainability	.9	6.7	6.7	6.7
Enhanced Conditional Release Services	.4	1.6	1.4	1.4
Critical Resource Shortfall	4.8	0.0	0.0	0.0
Procurement Adjustment *				
Total Adjustments	7.9	10.1	9.9	9.9
Total Planned Spending	41.7	41.9	41.7	41.7
Less: Non-Respendable revenue	0.7	0.7	0.7	0.7
Plus: Cost of services received without charge	4.3	5.5	5.5	5.5
Net cost of Program	45.3	46.7	46.5	46.5
Full Time Equivalents	409	459	459	459

* The dollars displayed include a reduction of \$30,000 for procurement savings in 2005-2006 which is below the threshold to display in this table.

Table 2: Program by Activity

2005-2006					
Budgetary		Non-Budgetary			
Program Activity	Operating		Total Main Estimates	Adjustments (planned spending not in Main Estimates)	Total Planned Spending
Conditional Release Decisions	25,501		25,501	7,578	33,079
Conditional Release Openness and Accountability	4,314		4,314	1,647	5,961
Pardon Decisions/Clemency Recommendations	1,952		1,952	888	2,840
Total	31,767		31,767	10,113	41,880

Table 3: Voted and Statutory Items listed in Main Estimates

2005-2006			
Vote or Statutory Item	Truncated Vote or Statutory Wording	Current Main Estimates	Previous Main Estimates
50	Operating expenditures	27,506	29,076
(S)	Contributions to employee benefit plans	4,261	4,772
	Total National Parole Board	31,767	33,848

Table 4: Net Cost of Department for the Estimates Year

(\$ millions)	2005-2006			Total
	Conditional Release Decisions	Conditional Release Openness and Accountability	Pardon Decisions/Clemency Recommendations	
Total Planned Spending	33.1	6.0	2.8	41.9
<i>Plus: Services Received without Charge</i>				
Accommodation provided by Public Works and Government Services Canada (PWGSC)	2.1	.4	.2	2.7
Contributions covering employers' share of employees' insurance premiums and expenditures paid by TBS (excluding revolving funds)	1.7	.3	.2	2.2
Worker's compensation coverage provided by Social Development Canada	.1	-	-	.1
Salary and associated expenditures of legal services provided by Justice Canada	.5	-	-	.5
Total Cost of Program	37.5	6.7	3.2	47.4
<i>Less: Non-respendable Revenue</i>	-	-	.7	.7
2005-2006 Net cost of Program	37.5	6.7	2.5	46.7

Table 5: Source of Non-Respendable Revenue

(\$ millions)	Forecast Revenue 2004-2005	Planned Revenue 2005-2006	Planned Revenue 2006-2007	Planned Revenue 2007-2008
National Parole Board				
Pardon Decisions/Clemency Recommendations				
Pardons user fees	.7	.7	.7	.7
Total Non-Respendable Revenue	.7	.7	.7	.7

Table 6: Horizontal Initiatives

Over the next three years, The National Parole Board will be involved in the following horizontal initiative as a partner:

2005-06

Implementation of Firearms Legislation

2006-07

Implementation of Firearms Legislation

2007-08

Implementation of Firearms Legislation

Introduction of the Firearms legislation and related changes to the Criminal Code created longer sentences for offences involving the use of a firearm or an imitation firearm. Longer sentences generate the need for more conditional release reviews which, in turn, increase NPB's program delivery costs (salary and non-salary).

As a result, the Board received a permanent increase to its funding base. The increase was incremental, rising from \$437,000 in 1999/2000 to \$858,000 per year in 2004/05 and future years, consistent with projected workload growth. Workload data indicate that the Board now carries-out 1,800 to 2,000 reviews annually for offenders with firearms convictions. The estimated total cost for these reviews is \$1.6 million, of which \$868,000 is covered by funding provided specifically as a result of changes in Firearms legislation.

Section IV - Other Items of Interest

Legislation Administered by the National Parole Board

The Minister has sole responsibility to Parliament for the following Acts:	
<i>Corrections and Conditional Release Act</i>	S.C. 1992, c.20, as amended by S.C. 1995, c.42, S.C. 1997, c.17 and its regulations
<i>Criminal Records Act</i>	
The Minister shares responsibility to Parliament for the following Acts:	
<i>Criminal Code</i>	R.S. 1985, c. C-47
<i>Prisons and Reformatories Act</i>	R.S. 1985, c. P-20
<i>Letters Patent constituting the Office of Governor General of Canada (1947)</i>	Canada Gazette, 1947, Part I, Vol. 81, p. 3104, reprinted in R.S. 1985, Appendix II, No. 31

Corporate Management Costs Included in Costs For Strategic Outcomes

Key Service Description: The provision of a range of management policies and services (financial, human resources, information management, security, planning) to support the Board's strategic outcomes. The proportion, and amounts of corporate service resources used to support NPB's strategic outcomes in 2005/06 will be as follows:

Strategic Outcome	Application of Corporate Management Support
• Quality conditional release decisions	75% (\$4,513,000)
• Open, accountable conditional release processes	14% (\$843,000)
• Quality pardon decisions/clemency recommendations	11% (\$663,000)

Contacts

Office	Address
National Office	<p>Director, Communications 410 Laurier Avenue West Ottawa ON K1A 0R1 Phone: (613) 954-6547 Fax: (613) 957-3241</p>
Atlantic Region	<p>Regional Director 1045 Main Street Unit 101 Moncton NB E1C 1H1 Phone: (506) 851-6345 Fax: (506) 851-6926</p>
Quebec Region	<p>Regional Director 200 René-Lévesque Blvd. W. 10th Floor, Suite 1001 - West Tower Montreal QC H2C 1X4 Phone: (514) 283-4584 Fax: (514) 283-5484</p>
Ontario Region	<p>Regional Director 516 O'Connor Drive Kingston ON K7P 1N3 Phone: (613) 634-3857 Fax: (613) 634-3861</p>
Prairies Region	<p>Regional Director 101-22nd Street East 6th Floor Saskatoon SK S7K 0E1 Phone: (306) 975-4228 Fax: (306) 975-5892 or 9530-101e Avenue Edmonton AB T5H 0B3 Phone: (780) 495-3404 Fax: (780) 495-3475</p>
Pacific Region	<p>Regional Director 32315 South Fraser Way 3rd Floor Abbotsford BC V2T 1W6 Phone: (604) 870-2468 Fax: (604) 870-2498</p>

The National Parole Board's internet site address is: <http://www.npb-cnbc.gc.ca/>

Personnes-ressources

Bureau	Adresse
Bureau national	<p>Directeur, Communications 410, avenue Laurier Ouest Ottawa (Ontario) K1A 0R1 Téléphone : (613) 954-6547 Télocopieur : (613) 957-3241</p>
Région de l'Atlantique	<p>Directeur régional 1045, rue Main, unité 101 Moncton (Nouveau-Brunswick) E1C 1H1 Téléphone : (506) 851-6345 Télocopieur : (506) 851-6926</p>
Région du Québec	<p>Directeur régional 200, boul. René-Lévesque Ouest 10^e étage, pièce 1001 - Tour Ouest Montréal (Québec) H2C 1X4 Téléphone : (514) 283-4584 Télocopieur : (514) 283-5484</p>
Région de l'Ontario	<p>Directeur régional 516, promenade O'Connor Kingston (Ontario) K7P 1N3 Téléphone : (613) 634-3857 Télocopieur : (613) 634-3861</p>
Région des Prairies	<p>Directeur régional 101, 22^e, rue Est, 6^e étage Saskatoon (Saskatchewan) S7K 0E1 Téléphone : (306) 975-4228 Télocopieur : (306) 975-5892 ou 9530, 101^e avenue Edmonton (Alberta) T5H 0B3 Téléphone : (780) 495-3403 Télocopieur : (780) 495-3475</p>
Région du Pacifique	<p>Directeur régional 32315, South Fraser Way 3^e étage Abbotsford (Colombie-Britannique) V2T 1W6 Téléphone : (604) 870-2468 Télocopieur : (604) 870-2498</p>

Lois appliquées par la Commission nationale des libérations conditionnelles

La ministre assume l'entière responsabilité devant le Parlement de l'application des lois suivantes :
 Loi sur le système correctionnel et la mise en liberté sous condition
 Loi sur le casier judiciaire
 La ministre partage la responsabilité devant le Parlement de l'application des lois suivantes :
 Code criminel
 Loi sur les prisons et les maisons de correction
 Lettres patentes constituant la charge de gouverneur général du Canada (1947)
 Gazette du Canada, 1947, partie I, vol. 81, p. 3104, réimprimée dans L.R. 1985, Appendice II, no 31
 L.R. 1985, c. C-47
 L.R. 1985, c. P-20

Coûts de gestion générale inclus dans les coûts des résultats stratégiques

Description du service clé : Prestation de différents services et politiques de gestion (finances, ressources humaines, gestion de l'information, sécurité, planification) à l'appui des résultats stratégiques de la Commission. La proportion et le nombre de ressources requises pour fournir les services corporatifs utilisés pour appuyer les résultats stratégiques de la CNLC en 2005-2006 sont présentés ci-après.

Résultat stratégique	Soutien à la gestion générale
• Décisions judiciaires en matière de mise en liberté sous condition	75 % (4 513 000 \$)
• Processus de mise en liberté sous condition transparent et responsable	14 % (843 000 \$)
• Décisions judiciaires en matière de réhabilitation et recommandations en matière de clémence	11 % (663 000 \$)

Tableau 5 : Source des revenus non disponibles

(en millions de dollars)				
Prévisions de revenus	2004-2005	Revenus prévus	2005-2006	Revenus prévus
				2006-2007
				2007-2008
Commission nationale des libérations conditionnelles				
Décisions en matière de réhabilitation et recommandations en matière de clémence	0,7	0,7	0,7	0,7
Droits imposés aux demandeurs de réhabilitation				
Total des revenus non disponibles	0,7	0,7	0,7	0,7

Tableau 6 : Initiatives horizontales

Au cours des trois prochaines années, la Commission nationale des libérations conditionnelles participera aux initiatives horizontales suivantes à titre de partenaire.

2005-2006

Mise en œuvre de la Loi sur les armes à feu

2006-2007

Mise en œuvre de la Loi sur les armes à feu

2007-2008

Mise en œuvre de la Loi sur les armes à feu

Les dispositions législatives sur les armes à feu et les modifications afférentes au *Code criminel* ont amené des peines plus longues pour des infractions portant sur l'utilisation d'une arme à feu ou d'une réplique d'arme à feu. Ces peines plus longues provoquent davantage d'examens de mise en liberté sous condition, lesquels contribuent à accroître les coûts de la prestation de programmes (salaires et autres coûts).

Par conséquent, la Commission a reçu une augmentation permanente accrue de sa base de financement. L'augmentation était importante : 437 000 \$ en 1999-2000 à 858 000 \$ par année à compter de l'exercice 2004-2005, conformément à la croissance prévue de la charge de travail. Les données relatives à la charge de travail indiquent que la Commission effectue chaque année de 1 800 à 2 000 examens relatifs à des délinquants condamnés pour des infractions liées aux armes à feu. Le coût total prévu de ces examens se chiffre à 1,6 million de dollars, dont 868 000 \$ provient de fonds alloués en raison des changements apportés aux dispositions législatives sur les armes à feu.

Tableau 4 : Coût net pour l'organisme au cours de l'année budgétaire

2005-2006				
(en millions de dollars)	Décisions concernant la mise en liberté sous condition	Processus de mise en liberté sous condition transparents et responsables	Décisions en matière de réhabilitation et recommandations en matière de clémence	Total
Dépenses nettes prévues	33,1	6,0	2,8	41,9
<i>Plus : Services reçus à titre gracieux</i>				
Locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC)	2,1	0,4	0,2	2,7
Contributions de l'employeur aux primes du régime d'assurance des employés et dépenses payées par le SCT (hormis les fonds renouvelables)	1,7	0,3	0,2	2,2
Indemnisation des victimes d'accidents du travail assurée par Développement des ressources humaines Canada	0,1	-	-	0,1
Traitements et dépenses connexes liés aux services juridiques fournis par Justice Canada	0,5	-	-	0,5
Coût total pour l'organisme	37,5	6,7	3,2	47,4
<i>Moins : Revenus non disponibles</i>	-	-	0,7	0,7
Coût net pour l'organisme en 2005-2006	37,5	6,7	2,5	46,7

Tableau 2 : Programme par activité

2005-2006

Budgétaire

Non
budgétaire

Activité de programme	Fonctionnement	Total pour le budget principal	Rajustements (dépendances non indiquées dans le Budget principal)	Total des dépenses prévues
Décisions concernant la mise en liberté sous condition	25 501	25 501	7 578	33 079
Processus de mise en liberté sous condition transparents et responsables	4 314	4 314	1 647	5 961
Décisions en matière de réhabilitation et recommandations en matière de clémence	1 952	1 952	888	2 840
Total	31 767	31 767	10 113	41 880

Tableau 3 : Crédits votés et législatifs indiqués dans le Budget principal des dépenses

2005-2006

Crédit voté ou législatif	Formulation abrégée du crédit voté ou législatif	Budget principal des dépenses actuel	Budget précédent
50	Dépenses de fonctionnement	27 506	29 076
(S)	Contributions aux avantages sociaux des employés	4 261	4 772
Total pour l'organisme		31 767	33 848

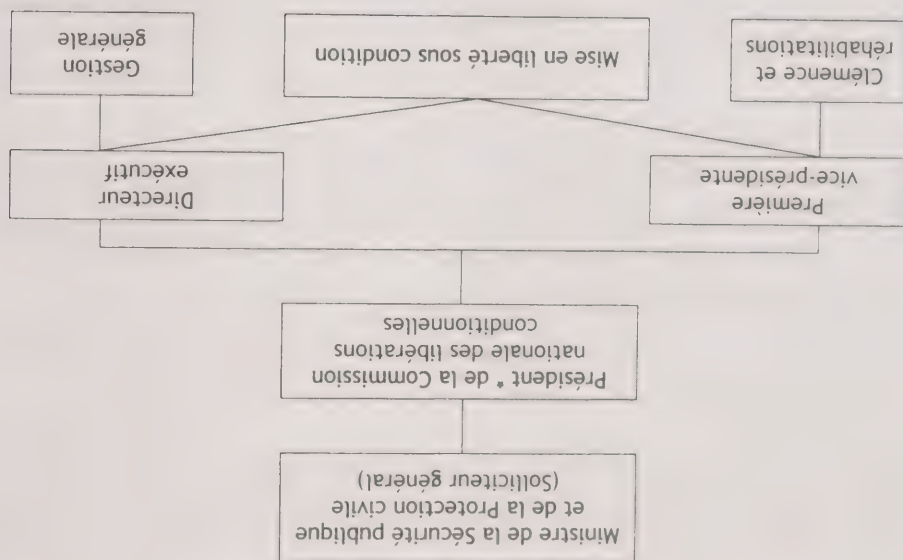
Tableau 1 : Dépenses prévues de l'organisme et équivalents temps plein

(en millions de dollars)			
Prévisions des dépenses 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006	Dépenses prévues 2006-2007	Dépenses prévues 2007-2008
26,8	22,5	25,5	25,5
5,0	4,3	4,3	4,3
2,0	2,0	2,0	2,0
33,8	31,8	31,8	31,8
0	0	0	0
0	0	0	0
Moins : Revenus disponibles	-	-	-
33,8	31,8	31,8	31,8
Total du Budget principal des dépenses			
<i>Rajustements :</i>			
Budget supplémentaire des dépenses :			
1,4	0,4	0,4	0,4
Report de l'exercice 2003-2004			
Recouvrement des droits imposés			
aux demandeurs de réhabilitation			
Approche correctionnelle judiciaire et	-	1,4	1,4
Participation des citoyens			
Viabilité des programmes	0,9	6,7	6,7
Amélioration des services de mise en liberté	0,4	1,6	1,4
Manque à gagner – Ressources essentielles	4,8	0,0	0,0
Rajustement - Approvisionnement	7,9	10,1	9,9
Total des rajustements	41,7	41,9	41,7
Moins : Revenus non disponibles	0,7	0,7	0,7
Puis : Coût des services reçus à titre gracieux	4,3	5,5	5,5
45,3	46,7	46,5	46,5
409	459	459	459
Équivalents temps plein			

* Ces montants en dollars sont en deça du seuil du tableau et comprennent une réduction de 30 000\$ représentant des économies au niveau des marchés en 2005-2006.

représentants du SCC et à d'autres personnes intéressées, au besoin. Le personnel des bureaux régionaux s'occupe aussi de communiquer des renseignements aux victimes, de prendre les dispositions requises pour permettre à des personnes d'assister à des audiences de la Commission à titre d'observateurs et de gérer les demandes d'accès au registre des décisions de la Commission.

Structure de reddition des comptes applicable aux programmes



- Le président et la première vice-présidente travaillent en équipe et partagent les rôles et responsabilités. Le poste de la première vice-présidente est indiqué séparément dans l'organigramme pour illustrer sa responsabilité de gestion du secteur de la clémence et des réhabilitations.

Section III – Information additionnelle

1. Déclaration de la direction

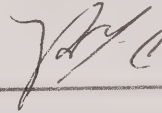
Je soussignés, en vue de son dépôt au Parlement, le Rapport sur les plans et les priorités (RPP) de 2005-2006 de la Commission nationale des libérations conditionnelles.

Le document a été préparé en fonction des principes de reddition de comptes contenus dans le Guide pour la préparation de la partie III du Budget des dépenses : Rapports sur les plans et priorités.

- Il est conforme aux exigences particulières de reddition de comptes décrites dans les Lignes directrices du SCT.

- Il est présenté conformément à l'architecture d'activité de programme (AAP) approuvée.
- Il comporte un modèle de responsabilité pour les résultats atteints avec les ressources et les autorités allouées.
- Il fait état des sommes qui ont été allouées en fonction des dépenses approuvées par le Secrétariat du Conseil du Trésor.

Nom : D. Ian Glen



Titre : Président, Commission nationale des libérations conditionnelles

2. Renseignements sur l'organisation

La Commission nationale des libérations conditionnelles est un organisme qui fait partie du portefeuille de la Sécurité publique et de la Protection civile. Elle travaille en partenariat avec les autres composantes du Portefeuille pour atteindre ses priorités, comme la création de collectivités plus sûres, mais elle se distingue de celles-ci à de multiples égards. La Commission est un tribunal administratif indépendant qui est chargé de rendre des décisions sur la mise en liberté sous condition de délinquants sous responsabilité fédérale et de délinquants relevant de provinces ou de territoires qui ne possèdent pas leur propre commission des libérations conditionnelles, de prendre des décisions sur la réhabilitation des délinquants et de formuler des recommandations en matière de clémence. Les commissaires doivent respecter un cadre législatif comprenant la Loi sur le système correctionnel et la mise en liberté sous condition et la Loi sur le casier judiciaire et les politiques connexes, mais ils rendent leurs décisions en toute indépendance.

Structure de l'exécution des programmes

La Commission s'acquitte de ses responsabilités par l'entremise de six bureaux répartis à l'échelle du pays et d'un bureau national situé à Ottawa. Ce dernier formule des recommandations en matière de clémence, rend des décisions en matière de réhabilitation et élabore des politiques connexes. Il est également chargé de diverses activités liées à la mise en liberté sous condition, notamment les enquêtes sur les incidents tragiques. En outre, c'est le bureau national qui assure le leadership et la coordination des activités de gestion générale comme la planification stratégique et opérationnelle, la gestion des ressources, les communications, les rapports sur le rendement, les services de ressources humaines, la sécurité et la gestion de l'information.

Les décisions relatives à la mise en liberté sous condition (exception faite des décisions concernant les cas portés en appel) sont prises par les commissaires dans les régions. Les commissaires sont appuyés par des employés qui planifient les audiences, veillent à ce que tous les renseignements nécessaires à la prise de décisions soient remis aux commissaires et transmis aux délinquants, donnent des conseils relativement aux politiques et communiquent les décisions sur la mise en liberté sous condition aux délinquants, aux

Ressources financières

2004-2005	5 828 000 \$	2005-2006	5 961 000 \$	2006-2007	5 961 000 \$
-----------	--------------	-----------	--------------	-----------	--------------

Ressources humaines (ETP)

2004-2005	61	2005-2006	65	2006-2007	65
-----------	----	-----------	----	-----------	----

Résultat stratégique : Décisions judiciaires en matière de réhabilitation et recommandations en matière de clémence qui contribueront à la protection du public et appuieront le processus de réadaptation.

Nom de l'activité de programme : Décisions en matière de réhabilitation et recommandations en matière de clémence.

Description de l'activité de programme : Examen des demandes de réhabilitation et prise de décisions judiciaires concernant l'octroi ou le refus des réhabilitations; prestation du soutien nécessaire à la prise de décisions en matière de réhabilitation; élaboration d'une politique en matière de clémence et de réhabilitation; perception de recettes liées aux réhabilitations; formulation de recommandations en matière de clémence.

Ce programme vise à d'effacer la honte d'une condamnation chez les personnes reconnues coupables d'une infraction à une loi fédérale qui, après avoir purgé la peine qui leur avait été imposée et avoir laissé s'écouler une période d'attente déterminée, s'avèrent être des citoyens responsables. La réhabilitation est donc un moyen de faciliter la réinsertion sans risque des délinquants dans la collectivité. La Commission évaluera les résultats de cette activité en examinant continuellement le temps moyen requis pour traiter les demandes de réhabilitation ainsi que le taux de révocation des réhabilitations accordées.

Ressources financières

2004-2005	5 526 000 \$	2005-2006	2 840 000 \$	2006-2007	2 840 000 \$
-----------	--------------	-----------	--------------	-----------	--------------

Ressources humaines (ETP)

2004-2005	47	2005-2006	34	2006-2007	34
-----------	----	-----------	----	-----------	----

Cette activité de programme est liée directement à la priorité de la CNLC qui consiste à assurer la gestion efficace des responsabilités qui lui incombent concernant les décisions en matière de réhabilitation et les recommandations en matière de clémence.

Section II – Analyse des activités de programme par objectif stratégique

Analyse détaillée des activités de programme

L'architecture des activités de programme de la Commission nationale des libérations conditionnelles reflète les principaux aspects de son cadre législatif (*Loi sur le système correctionnel et la mise en liberté sous condition*, *Loi sur le casier judiciaire*) ainsi que les domaines de rendement envers lesquels le Parlement et le public manifestent le plus d'intérêt. Dans ce contexte, les résultats stratégiques de la Commission sont la pierre angulaire de sa responsabilisation envers le public.

Résultat stratégique : Décisions judiciaires en matière de mise en liberté sous condition qui contribuent à protéger les collectivités grâce à la réinsertion sociale en toute sécurité des délinquants.

Nom de l'activité de programme : Décisions en matière de mise en liberté sous condition.

Description de l'activité de programme : Examen des cas et prise de décisions judiciaires; soutien nécessaire à ces décisions; formation appropriée pour assurer le professionnalisme dans tous les aspects du processus décisionnel; élaboration de politiques visant à orienter les décisions et les opérations.

Cette activité de programme permet à la Commission de rendre des décisions judiciaires quant au moment et aux conditions de la mise en liberté des délinquants dans la collectivité selon les diverses formes de régime. La surveillance des résultats des libérés conditionnels permet d'évaluer l'efficacité. Elle permet également de traiter les cas de récidive avec violence en priorité. Cette activité de programme appuie directement la priorité de la Commission qui consiste à assurer une gestion efficace des responsabilités qui lui incombent concernant la prise de décisions en matière de mise en liberté sous condition.

Ressources financières

2004-2005	2005-2006	2006-2007
30 425 000 \$	33 079 000 \$	32 872 000 \$

Ressources humaines

2004-2005	2005-2006	2006-2007
301	360	360

Résultat stratégique : Processus décisionnels transparents et responsables concernant la mise en liberté sous condition qui assureront la participation et l'engagement actifs des victimes d'acte criminel et du public, avant et après la prise de décisions en matière de mise en liberté sous condition.

Nom de l'activité de programme : Processus de mise en liberté sous condition transparents et responsables.

Description de l'activité de programme : Communication de renseignements aux victimes; aide aux observateurs qui assistent aux audiences de la CNLC et aux personnes désireuses de consulter le registre des décisions de la CNLC; stratégies d'information du public; enquêtes sur les incidents tragiques qui surviennent dans la collectivité.

Cette activité de programme vise à aider la Commission à exercer ses activités de façon transparente et responsable, conformément aux dispositions de la LSCMLC, et à communiquer de l'information avec efficacité à l'appui de la sécurité publique et de la mise en liberté sous condition. La Commission travaille dans un environnement difficile au sein duquel la communication de renseignements exacts est essentielle pour établir des partenariats efficaces et obtenir la confiance du public. Pour évaluer l'efficacité de ce programme, la CNLC déterminera la rapidité avec laquelle les renseignements sont communiqués et mènera des enquêtes auprès des personnes à qui elle fournit de l'information et de l'aide (les victimes, p. ex.).

Priorité : Gestion efficace des responsabilités imposées par la loi concernant les décisions en matière de mise en liberté sous condition			
Type	En cours		
	2005-2006	2006-2007	2007-2008
Dépenses prévues			
	33 079 000 \$	32 872 000 \$	32 872 000 \$

La CNLC s'efforcera de prendre des mesures pour renforcer sa capacité à rendre des décisions judiciaires afin d'assurer la réinsertion en toute sécurité des délinquants dans la collectivité. En élaborant des plans pour s'acquitter correctement des responsabilités qui lui incombent au chapitre de la prise de décisions en matière de mise en liberté sous condition, la Commission tient compte des facteurs clés qui influent sur le volume et la complexité de sa charge de travail annuelle (la taille actuelle et prévue de la population de délinquants sous responsabilité fédérale et les caractéristiques de cette population, p. ex.). De la même façon, la CNLC doit recueillir des renseignements, moins détaillés toutefois, sur les délinquants qui relèvent de la compétence des provinces et des territoires et pour lesquels elle doit rendre des décisions en matière de mise en liberté sous condition.

Pour déterminer sa charge de travail, la Commission doit tenir compte des renseignements recueillis sur la population de délinquants ainsi que des renseignements requis en vertu de la loi, par exemple les dates d'admissibilité à la libération conditionnelle et le nombre de commissaires requis pour rendre une décision. En fait, elle utilise une formule d'affectation des ressources détaillée pour déterminer le nombre d'examen en vue de la mise en liberté sous condition qu'elle prévoit effectuer chaque année ainsi que le nombre de commissaires et d'employés dont elle a besoin pour accomplir cette tâche. Le tableau présenté ci-après montre le nombre d'examen que la Commission s'attend à effectuer au cours de la période de planification.

Prévisions			
Type	En cours		
	2005-2006	2006-2007	2007-2008
Dépenses prévues			
	22 295	22 450	22 518

Examens en vue de la mise en liberté sous condition			
Type	En cours		
	2005-2006	2006-2007	2007-2008
Dépenses prévues			
	22 295	22 450	22 518

La Commission est également en train d'élaborer des plans pour régler les difficultés croissantes associées au processus décisionnel en matière de mise en liberté sous condition, de façon à accorder aux commissaires plus de temps pour préparer et effectuer les examens en vue de la mise en liberté sous condition, leur offrir une meilleure orientation et une meilleure formation et appuyer davantage le processus décisionnel. La mise en œuvre de ces plans devrait commencer au cours de l'exercice 2005-2006.

Voici quels sont les indicateurs de rendement dans ce domaine.

- Les résultats des libérations conditionnelles (réussite, révocation pour manquement aux conditions ou pour avoir commis une nouvelle infraction).
- Le nombre et le pourcentage de condamnations de libérés conditionnels ayant commis des infractions avec violence.
- Le nombre de délinquants ayant commis, après la date d'expiration de leur mandat, une nouvelle infraction entraînant leur réincarcération dans un établissement fédéral.

Priorité : Gestion efficace des responsabilités imposées par la loi concernant les processus transparents et responsables en matière de mise en liberté sous condition			
Type	En cours		
	2005-2006	2006-2007	2007-2008
Dépenses prévues			
	5 961 000 \$	5 961 000 \$	5 961 000 \$

Les activités prioritaires seront axées sur les éléments suivants : prestation de renseignements aux victimes d'acte criminel; observateurs aux audiences; demandes d'accès au registre des décisions de la Commission; information du public et liaison avec la collectivité; enquêtes sur les tragiques incidents survenus dans la collectivité.

Dans ce domaine de planification, la CNLC doit tenir compte de la réalité que constitue sa lourde charge de travail qui augmente constamment, notamment en raison des demandes du public, des victimes et des médias. Le nombre annuel de contacts de la CNLC avec les victimes, par exemple, a presque triplé depuis 1995-1996, passant de 590 à 15 300. Les plans doivent être élaborés de façon à permettre à la Commission d'offrir des programmes de qualité dans plusieurs domaines, notamment des programmes axés sur l'information du public

3 Priorités de l'organisme

Milieu de travail

La Commission s'acquiesce de ses fonctions dans un environnement complexe où elle doit soutenir efficacement les priorités du gouvernement, évaluer attentivement les pressions exercées sur le système de justice, prendre en considération les questions et les préoccupations du public dans un contexte communautaire dynamique et stimulant et chercher activement des techniques novatrices et améliorées pour faire face à la lourde charge de travail qui lui incombe.

En vertu de la loi, la Commission doit exécuter deux programmes, à savoir le programme de mise en liberté sous condition et le programme de clémence et de réhabilitation. Elle doit également offrir les services corporatifs essentiels à l'exécution de ces programmes. Le programme de mise en liberté sous condition est, de loin, celui qui est le plus complexe et qui absorbe le plus de ressources étant donné que plus de 80 % des fonds dépensés annuellement y sont consacrés.

L'exécution des programmes de la Commission exige beaucoup de main-d'œuvre. Les coûts salariaux représentent plus de 80 % des dépenses de programme annuelles. La plupart des autres dépenses sont des frais de fonctionnement liés à l'exercice de responsabilités imposées par la loi, comme les déplacements doivent faire les commissaires pour aller tenir des audiences de libération conditionnelle. La nécessité de consacrer chaque année une forte proportion des ressources aux responsabilités prévues par la loi, combinée au fait que les frais salariaux mobilisent une très grande partie des ressources, limite sérieusement la marge de manœuvre de la Commission. Dans ce contexte, la gestion de charges de travail de plus en plus lourdes et de plus en plus complexes représente un défi constant.

Le volume de travail de la CNLC est, dans la plupart des cas, fonction de facteurs indépendants de sa volonté. Les instruments législatifs qui régissent les activités de la Commission (*Loi sur le système correctionnel et la mise en liberté sous condition*, *Loi sur le casier judiciaire*) précisent à quel moment et de quelle façon celle-ci doit exercer ses activités (quand tenir des audiences de libération conditionnelle, p. ex.). Le volume de travail de la Commission dépend également du comportement des délinquants, des victimes et des demandeurs de réhabilitation.

Concrètement, cela signifie que la CNLC doit composer avec de lourdes charges de travail dans des délais serrés, sous l'œil extrêmement attentif du public. Ainsi, chaque année, la Commission doit faire de 22 000 à 25 000 examens en vue de la mise en liberté sous condition, avoir environ 15 000 contacts avec les victimes, prendre les dispositions requises pour permettre à un millier d'observateurs d'assister aux audiences et transmettre 5 000 décisions en réponse aux demandes des victimes, des médias et des citoyens intéressés. Elle doit aussi gérer quelque 20 000 demandes de réhabilitation chaque année.

Outre sa lourde charge de travail, la Commission doit composer avec la complexité croissante du processus décisionnel en matière de mise en liberté sous condition, comme en font foi deux importantes tendances. Mentionnons d'abord le « durcissement » de la population de délinquants sous responsabilité fédérale, caractérisé par des antécédents criminels plus longs, une augmentation de la violence, un nombre accru de délinquants associés à des gangs, les problèmes de toxicomanie, de santé physique et de santé mentale de plus en plus graves, et le fait que les délinquants proviennent de cultures et d'ethnies plus diversifiées.

Mentionnons ensuite la nécessité d'adopter des processus décisionnels novateurs tels que les audiences tenues avec l'aide d'un Aîné ou de membres de la collectivité en vue de répondre aux besoins des délinquants autochtones et le nombre croissant de délinquants issus de collectivités ethnoraciales. La participation accrue des victimes, des observateurs, des médias, des membres de la collectivité et des avocats, à titre de conseillers des délinquants, aux audiences de libération conditionnelle contribue à la complexité du processus.

Du point de vue des politiques, la Commission doit continuer à prendre en considération plusieurs points importants comme les besoins en information des victimes d'acte criminel, les importantes répercussions de la diversité, la sur-représentation des Autochtones au sein du système de justice et les faibles niveaux de confiance du public à l'égard de la mise en liberté sous condition et des commissions des libérations conditionnelles. Toutes ces questions doivent être examinées dans le contexte de l'engagement durable pris par la CNLC d'assurer la sécurité publique.

2. Renseignements sommaires

Raison d'être
Mandat

La Commission nationale des libérations conditionnelles est un tribunal administratif indépendant qui est chargé de rendre des décisions à propos du moment et des conditions des diverses formes de mise en liberté des délinquants. Elle rend également des décisions concernant la réhabilitation et formule des recommandations en matière de clémence en vertu de la prérogative royale de clémence.

Les dispositions législatives qui régissent la Commission comprennent la *Loi sur le système correctionnel et la mise en liberté sous condition* (LSCMLC), la *Loi sur le casier judiciaire* (LCJ) et le *Code criminel*. La LSCMLC habilite la Commission à rendre des décisions en matière de mise en liberté sous condition à l'égard de délinquants sous responsabilité fédérale et de délinquants relevant des provinces et territoires qui n'ont pas leur propre commission des libérations conditionnelles. Des commissions provinciales des libérations conditionnelles existent au Québec, en Ontario et en Colombie-Britannique. La LCJ confère à la Commission le pouvoir d'octroyer ou de révoquer des réhabilitations relativement à des condamnations pour des infractions à des lois et à des règlements fédéraux. S'appuyant sur les enquêtes effectuées par la Commission et les recommandations provenant du solliciteur général du Canada, le gouverneur général ou le gouverneur en conseil approuve le recours à la prérogative royale de clémence à l'égard de personnes reconnues coupables d'une infraction à une loi ou à un règlement fédéral.

Mission et valeurs

La Commission nationale des libérations conditionnelles, en tant que partie intégrante du système de justice pénale, prend en toute indépendance des décisions judiciaires sur la mise en liberté sous condition et sur la réhabilitation et formule des recommandations en matière de clémence. Elle contribue à la protection de la société en favorisant la réintégration en temps opportun des délinquants comme citoyens respectueux des lois.

La Mission établit quatre valeurs fondamentales :

- contribution au maintien d'une société juste;
- respect de la dignité de chacun et de chacune de même que de l'égalité des droits de tous les membres de la société;
- engagement à faire preuve de transparence, d'intégrité et de responsabilité;
- conviction que la contribution d'un personnel aussi compétent que motivé est essentielle à la réalisation du mandat de la Mission.

Ressources financières

2005-2006	2006-2007	2007-2008
41 880 000 \$	41 673 000\$	41 673 000\$

Ressources humaines (Équivalents temps plein)

2005-2006	2006-2007	2007-2008
459	459	459

La prise de décisions judiciaires, des processus transparents et responsables, des opérations efficaces et l'utilisation productive de la technologie constituent le cadre qui permettra à la CNLC de contribuer davantage à la protection du public. La réalisation de progrès dans ce domaine présente de véritables difficultés, mais je suis persuadé que les mesures énoncées dans le Rapport sur les plans et les priorités de 2005-2006 donneront lieu à des progrès continus.



D. Ian Glen, c.r.

Président, Commission nationale des libérations conditionnelles

Section I – Survei

1. Message du président

La portefeuille de Sécurité publique et Protection civile Canada comporte plusieurs organismes investis d'importantes responsabilités dans les domaines de la justice pénale et de la sécurité. La perspective opérationnelle de ces organismes varie considérablement et va de la sécurité à la lutte contre le terrorisme en passant par le maintien de l'ordre, l'application de la loi, la prévention du crime, les services correctionnels, la mise en liberté sous condition et les services frontaliers, mais ils sont tous liés par un même engagement qui est de créer des « collectivités plus sûres ».

Il est rare que la population associe les commissions des libérations conditionnelles et la mise en liberté sous condition à la sécurité publique. De fait, les médias considèrent souvent que ces concepts compromettent la sécurité publique. Cependant, en réalité, la Commission nationale des libérations conditionnelles (CNLC) est bien placée pour contribuer à l'établissement de collectivités plus sûres. La sécurité publique est la priorité absolue de la Commission, comme en fait état la Loi sur le système correctionnel et la mise en liberté sous condition (LSCMLC). La Mission et la Vision de la Commission viennent appuyer cet engagement et font de la sécurité publique le fondement des politiques, de la formation et des activités de la CNLC. Qui plus est, la mise en liberté sous condition est un concept enraciné dans la sécurité publique. En vertu de ce concept, la Commission reconnaît que la plupart des délinquants retourneront dans la collectivité après avoir purgé leur peine et que la meilleure façon de gérer le processus de réinsertion sociale consiste à mettre en œuvre un programme de mise en liberté graduelle et contrôlée.

Dans ce contexte, le Rapport sur les plans et les priorités de la CNLC de 2005-2006 reflète clairement les préoccupations de la Commission à l'égard de la sécurité publique et présente les diverses mesures mises en place pour améliorer la qualité du processus décisionnel en matière de mise en liberté sous condition. La Commission accordera la priorité aux questions suivantes : donner plus de temps aux commissaires pour préparer et tenir les audiences; améliorer les processus d'orientation et de formation destinés à fournir aux commissaires les renseignements les plus récents sur l'évaluation et la gestion du risque; recueillir des renseignements plus détaillés aux fins du processus décisionnel en apportant davantage de soutien au personnel et en mettant en place un système automatisé mieux adapté à la gestion et à l'échange de l'information.

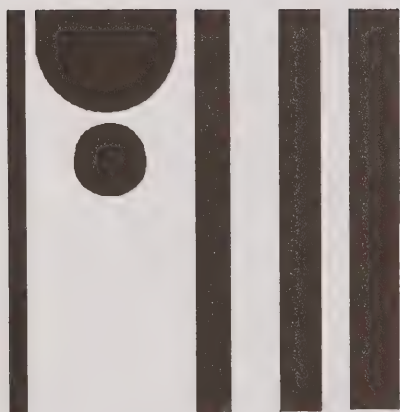
La confiance du grand public envers les activités de la Commission est relativement faible. C'est la raison pour laquelle la Commission doit absolument faire preuve de transparence et de responsabilisation. Autrement dit, elle doit miser sur la vérité. Pour susciter des discussions publiques enrichissantes et appuyer la réinsertion en toute sécurité des délinquants dans la collectivité, la Commission doit communiquer les renseignements requis de façon efficace et en temps opportun, en conformité avec la loi. Les efforts visant à renforcer la capacité de la CNLC à respecter les dispositions relatives à la transparence et à la responsabilisation énoncées dans la LSCMLC doivent par conséquent demeurer une priorité. Les mesures prises seront axées sur la qualité : l'information et aide aux victimes d'acte criminel, aux observateurs présents aux audiences et aux personnes désireuses d'accéder au registre des décisions de la Commission; détermination et diffusion efficaces des conclusions liées aux incidents tragiques survenus dans la collectivité et, enfin, approche stratégique en matière d'information du public et de liaison avec la collectivité.

La crédibilité du public envers la CNLC dépend également de l'efficacité avec laquelle cette dernière traite les demandes de réhabilitation. Le Rapport sur les plans et les priorités de 2005-2006 fait état des étapes finales de l'initiative pluriannuelle mise en place par la CNLC pour apporter des améliorations dans ce domaine. En rationalisant ses processus, en raffinant ses politiques et en améliorant son système automatisé de traitement des demandes, la Commission espère améliorer de façon considérable son mode de prestation de services.

Table des matières

1	Section I – Survol.....
1	.1 Message du président
3	.2 Renseignements sommaires
3	Mandat.....
3	Mission et valeurs.....
4	.3 Priorités de l'organisme
7	Section II – Analyse des activités de programme par objectif stratégique.....
7	Analyse détaillée des activités de programme.....
9	Section III – Information additionnelle.....
9	.1 Déclaration de la direction
9	.2 Renseignements sur l'organisation
11	Tableau 1 : Dépenses prévues de l'organisme et équivalents temps plein.....
12	Tableau 2 : Programme par activité.....
12	Tableau 3 : Crédits votés et législatifs indiqués dans le Budget principal des dépenses.....
13	Tableau 4 : Coût net pour l'organisme au cours de l'année budgétaire
14	Tableau 5 : Source des revenus non disponibles
14	Tableau 6 : Initiatives horizontales
15	Section IV – Autres sujets d'intérêt.....
15	Lois appliquées par la Commission nationale des libérations conditionnelle
16	Personnes-ressources

Commission nationale des libérations conditionnelles



2005-2006 Rapport sur les plans et les priorités

A. Anne McLellan

L'Honorable A. Anne McLellan, C.P., députée
Solliciteur général du Canada
(Ministre de la Sécurité publique et de la Protection civile du Canada)

Les documents budgétaires

Comme nous le verrons, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser et des engagements pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du Budget principal des dépenses.

Partie II – Le Budget principal des dépenses énonce directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenses (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1^{er} mars ou avant.

Partie III – Le Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

1. **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principales priorités d'une organisation, et ce, par objectif stratégique, activité de programme et résultats prévus, incluant des liens aux besoins et ressources connexes. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des organismes* publiées. Ces documents sont habituellement déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(4) du Règlement.

2. **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le Budget supplémentaire des dépenses énonce directement la *Loi de crédits*. Le Budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenses (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le Budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé deux fois par année, soit un premier document au début novembre et un document final au début mars. Chaque Budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de deux Budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une année donnée.

Le Budget des dépenses, de même que le Budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par
le Ministère des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, 2005

Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : www.tbs-sct.gc.ca

En vente chez votre libraire local ou par la poste auprès
des Éditions du gouvernement du Canada
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Ottawa (Ontario)
K1A 0S9

Téléphone : (613) 941-5995
Télécopieur : (613) 954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)
Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)
Internet : <http://publications.gc.ca>
No. de catalogue : BT31-2/2006-III-45
ISBN 0-660-62801-5



Commission nationale des libérations conditionnelles

Budget des dépenses
2005-2006

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités

